

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Taloushallinto

2013

Ritva Aalto

ASIAKKUUDENHALLINTA- OHJELMISTON KÄYTTÖÖNOTTO JA VAIKUTUS PK-YRITYKSEN TOIMINNASSA

– Case FirstView Digital Signage



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous| Taloushallinto

Joulukuu 2013 | Sivumäärä 49+2

Hanna Kärkkäinen

Ritva Aalto

ASIAKKUUDENHALLINTAOHJELMISTON KÄYTTÖÖNOTTO JA VAIKUTUS PK-YRITYKSEN TOIMINNASSA - Case FirstView Digital Signage

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on turkulainen osakeyhtiö FirstView Digital Signage. Yritys otti uuden asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttöönsä keväällä 2013 ja käyttöönotto saatettiin päätökseen toimeksiannon muodossa. Projektin aikana tutustutaan CRM (Customer Relationship Management) -asiakkuudenhallintaan, palvelukulttuuriin sekä siihen liittyvän tiedon hallintaan. Nämä muodostavat työn teoreettisen viitekehyksen.

Työn toiminnallisen osan muodostaa tuotettu käyttöopas uuden asiakkuudenhallintaohjelmiston päivittäisestä käytöstä. Työn tekijä toimii yrityksessä talousvastaavana, ja oli osallisena kaikissa projektin vaiheissa. Oppaan tuottamisessa hyödynnettiin teoreettisen viitekehyksen lisäksi henkilökohtaista työkokemusta ja havaintoja yrityksessä.

Pk-yrityksissä on usein haasteellista saada palvelukulttuuri juurtumaan päivittäiseen toimintaan. Projektin tavoitteena oli saada uusi ohjelmisto mahdollisimman hyvin yrityksen käyttöön sekä tehostaa toimitusketjua ja resurssien käyttöä. Asiakkuudenhallintaa parannettiin monelta osin sekä palveluilmapiirin tärkeyttä korostettiin. Ohjelmiston käyttöä yhdenmukaistettiin ja tehostettiin, jotta saavutettiin toivottuja kustannussäästöjä. Käyttöopas jää yrityksen käyttöön avustamaan niin uusien kuin nykyisten työntekijöiden käyttökoulutuksessa.

ASIASANAT:

asiakkuudenhallinta, asiakkuus, palvelukulttuuri, tiedonhallinta, tiedonhallintajärjestelmät, CRM, customer relationship management, ohjelmisto, käyttöönotto, käyttöohjeet, oppaat

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Economics | Financial Administration

December 2013 | Total number of pages 49+2

Hanna Kärkkäinen

Ritva Aalto

IMPLEMENTATION AND EFFECTS OF A CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT SOFTWARE IN AN SME'S OPERATIONS - Case FirstView Digital Signage

This thesis is commissioned by a private limited company from Turku, FirstView Digital Signage. The company implemented new customer relationship management software in spring 2013 and it wished to complete the implementation as an assignment. During the project, CRM (Customer Relationship Management), service-orientation and knowledge management became acquainted. These themes comprise the theoretical framework of this work.

The functional part of this work is formed by the user guide that is about the daily use of the new CRM software. The writer of the thesis is in charge for the financial matters of the company and was a part of the project in all of its stages. When creating the user guide for the software, personal work experience was made use of in addition of the theoretical framework.

It is often very challenging for SMEs to get service-orientation as a part of their daily operations. The goals of this work were to put the new system into operation as efficiently as possible and emphasize the deliveries and the usage of resources. There was a need to improve customer relationship management in total and also to underline the importance of service-orientation. The company wanted to harmonize and rebuild the ways of using the new software so that financial benefits were also achieved in the process. The user guide was handed over to the company to help to train the current and the future employees.

KEYWORDS:

customership, service-orientation, knowledge management, data management, CRM, customer relationship management, software, implementation, manual, user guide

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 YRITYSESITTELY	8
2.1 FirstView Digital Signage	8
2.2 VTiger-ohjelmisto	9
3 ASIAKKUUDENHALLINTA	12
3.1 Sisäinen markkinointi ja viestintä	12
3.2 Palvelukulttuuri	13
3.3 Knowledge management	15
3.4 Asiakkuus	17
3.5 Asiakkuudenhallinta	18
3.6 CRM-asiakkuudenhallintaohjelmisto	21
3.7 Uuden CRM-ohjelmiston käyttöönotto	25
3.8 Käyttöönoton onnistuminen	28
4 KÄYTTÖÖNOTTOPROJEKTI	31
4.1 Projektin aloittaminen	31
4.2 Tavoitteet	32
4.3 Kehittämistoimet	34
4.4 Seuranta ja arviointi	38
4.5 Menestyvät yritykset	42
5 YHTEENVETO	45
LÄHTEET	48

LIITTEET

Liite 1. Päivi Mattilan haastattelu
Liite 2. Pekka Ketosen haastattelu

KUVAT

Kuva 1. Liiketoiminnan menestystekijämittaristo (mukaillen Alhola & Lauslahti 2003, 135).	26
Kuva 2. CRM-käyttöönottojen menestystekijät (Oksanen 2010, 48).	29

TAULUKOT

Taulukko 1. Asiakkuudenhallinta eri elinkaaren vaiheissa (Mäntyneva 2001, 19).	20
--	----

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tutkimuskohteena on uuden asiakkuudenhallintaohjelman käyttöönotto. Työn toimeksiantaja on FirstView Digital Signage. Yritys on vaihtanut asiakkuudenhallintaohjelmistoaan, ja tavoitteena on saattaa loppuun sujuva käyttöönotto sekä varmistaa ohjelmiston yhtenäiset käyttötavat. Ajatus työn aiheesta syntyi yhteistyössä toimeksiantajayrityksen kanssa, sillä yrityksellä ei ole aiemmin ollut ohjeistusta asiakkuudenhallintaohjelmistonsa käyttöä varten.

Työssä perehdytään käytettävään CRM-ohjelmistoon, palvelukulttuuriin, asiakkuusajatteluun sekä siihen liittyvän tiedon hallintaan. Tämän tuloksena tuotetaan ohjelmaan käyttöoppaan niin yrityksen nykyisiä kuin mahdollisia uusia työntekijöitä silmällä pitäen. Työn kohderyhmä on yrityksen omat työntekijät. Ohjelmiston tekniset osa-alueet rajaavat opinnäytetyön ulkopuolelle. Työssä pyrin vastaamaan ensisijaisesti kysymyksiin siitä, millainen on toimiva asiakkuudenhallinta, mitä se vaatii toteutuakseen sekä millainen on asiakkuudenhallinnan asema FirstView Digital Signagen toiminnassa.

Uusi asiakkuudenhallintaohjelmisto otettiin yrityksessä käyttöön keväällä 2013. Käyttöönottovaiheen jälkeen järjestelmä on kuitenkin jäänyt vähälle huomiolle muiden kiireiden vuoksi eikä sen koko potentiaali ole vielä käytössä. Yrityksessä ei täysin ymmärretä asiakkuudenhallinnan tärkeyttä ja mahdollisuuksia. Asiakkuudenhallinnalta yritys tavoittelee toimivuutta sekä nykytilanteessa että erityisesti yrityksen kasvaessa ja kansainvälistyessä (Päivi Mattila, markkinointijohtajan haastattelu 13.9.2013). Tavoitteena on saattaa käyttöönotto loppuun asti tämän tutkimuksen sekä käyttöoppaan laadinnan avulla.

Työ koostuu kahdesta osasta, ja se on toiminnallinen opinnäytetyö. Ensin käsitellään työn teoriaosuus, esitellään toimeksiantaja ja käyttöönotettu ohjelmisto sekä selostetaan projektin etenemistä ja saavutettua lopputulosta. Tärkeimpiä lähteitä ovat asiakkuudenhallintaa koskeva kirjallisuus sekä yrityksen markkinointijohtajan, Päivi Mattilan haastattelu.

Toiminnallinen osuus muodostuu tuotetusta käyttöoppaasta. Opas laaditaan teoriapohjan ja käyttöönötetun ohjelmiston perusteella. Se on kirjallinen tuotos, jota ei julkaista opinnäytetyöraportin mukana. Se laaditaan nimenomaan toimeksiantajayrityksen käyttöön, joten opas ei ole yleistettävissä kaikkien asiakkuudenhallintaohjelmistojen tai yritysten käyttöön. Opas toteutetaan sähköisessä muodossa, jotta sen päivittäminen ja jakaminen onnistuvat helposti.

Opinnäytetyön aihe on itselleni mieluinen, koska työskentelen tällä hetkellä toimeksiantajayrityksessä talousvastaavana. Olen päivittäin tekemisissä asiakastietojen, laskutuksen ja talouslukujen kanssa. Opinnäytetyön aihe valikoitui omasta ja työyhteisön tarpeesta kehittää asiakkuudenhallintaa, jotta menestyminen kilpailumarkkinoilla olisi mahdollista. Haluan auttaa yritystä saavuttamaan toimivan asiakkuusjärjestelmän ja osaltani edistää tavoitteena olevaa kasvua.

2 YRITYSESITTELY

2.1 FirstView Digital Signage

FirstView Digital Signage, aiemmalta nimeltään First Technology Oy, toimii työn toimeksiantajana. Yrityksestä käytetään myöhemmin lyhennettä FirstView. Yritys aloitti toimintansa vuonna 2004, kun yksi Suomen suurimmista urheiluvälineyrityksistä tarvitsi kuntopyöriinsä uudet mittarinäytöt ja -ohjelmat. Onnistuneen projektin myötä syntyi nykyinen digital signage -alan yritys. (FirstView Digital Signage 2012.)

Yritys on yksityinen osakeyhtiö, jonka toimipiste sijaitsee Turussa. Henkilöstön lukumäärä on tällä hetkellä kymmenen. Henkilöstöön kuuluu toimitusjohtajan lisäksi kolme myyntihenkilöä, neljän hengen tuotekehitystiimi, markkinointijohtaja sekä talousvastaava. Vuonna 2010 liikevaihto oli 473 000 euroa. Se kasvoi seuraavana vuonna 53 prosenttia 726 000 euroon. Vuoden 2012 jälkeen liikevaihto oli 1 058 000 euroa, ja kasvua saavutettiin lähes 46 prosenttia. Liikevaihdon kasvu on ollut viime vuosien aikana vahvasti nousujohteista. (FirstView Digital Signage 2012.)

Organisaatorakenteessa on sekä pienen että kasvavan yrityksen piirteitä. Yksinkertainen rakenne on tyypillinen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, jolloin organisaatiossa on matala hierarkia ja suorat yhteydet toimitusjohtajan ja organisaation muiden toimijoiden välillä. Funktionaalinen rakenne taas on tyypillinen kasvaville yrityksille. Organisaatio on tällöin jaettu toimintokohtaisiin yksiköihin, kuten tuotantoon ja myyntiin. (Meriläinen & Tienari 2010, 135.) Toimeksiantajayrityksessä on matala hierarkia, toimitusjohtaja on tekemisissä suoraan työntekijöiden kanssa ja osallistuu päivittäiseen toimintaan aktiivisesti. Toisaalta työntekijät kuitenkin muodostavat selkeitä yksiköitä, joilla jokaisella on omat vastualueensa ja joihin jokainen on saanut ammatillista koulutusta.

Myytävä tuote on yrityksessä kehitetty digital signage -järjestelmä. Se on viestintäkokonaisuus, johon kuuluvat näyttö- ja mediasoitinlaitteistot sekä pilvipalve-

luna tuotettava sisällönhallintajärjestelmä päivityksineen. Lisäksi yritys myy lisensseinä sisällönhallintajärjestelmäänsä jälleenmyyntitarkoitukseen. FirstView InfoTV -näyttöjä on tällä hetkellä tuhansia ympäri Eurooppaa, Lähi-itää ja Afrikkaa. Näyttöillä esitetään opasteiden lisäksi esimerkiksi mainoksia, hinnastoja, uutisia ja tiedotteita. (Päivi Mattila, markkinointijohtajan haastattelu 13.9.2013.)

Suomessa yritys on suoriin kilpailijoihinsa verrattuna liikevaihdoltaan noin viidenneksi suurin. Yritys kehittää FirstView InfoTV -järjestelmää tuotekehitystietämyksensä voimin yhteistyössä asiakkaidensa kanssa ja pystyy siksi tehokkaasti vastaamaan jatkuvasti kehittyvän digital signage -alan vaatimuksiin (Päivi Mattila, markkinointijohtajan haastattelu 13.9.2013).

2.2 VTiger-ohjelmisto

FirstView on aiemmin käyttänyt toisen palveluntarjoajan asiakkuudenhallintaohjelmistoa. Järjestelmällä oli suuri kuukausiveloitus saavutettuun hyötyyn nähden. Käyttöliittymässä liikkuminen oli hidasta, hakutoiminnot olivat vajavaiset ja asioiden linkittäminen toisiinsa oli sekavaa. Ohjelmiston käyttöä hankaloittivat myös käyttäjien aikaansaamat ongelmat, sillä ohjelmistoa oli alun perin ruvettu käyttämään epäloogisesti. Asiakkuuksien nimeämisestä ja muista toimintatavoista ei ollut työntekijöiden kesken yhdessä sovittu. Jokaisella ohjelmiston käyttäjällä oli oma tapansa toimia, eivätkä ohjelmiston kaikki ominaisuudet olleet edes tiedossa. Näiden syiden takia yrityksessä päätettiin vaihtaa asiakkuudenhallintaohjelmisto VTiger-ohjelmistoon. (Päivi Mattila, markkinointijohtajan haastattelu 13.9.2013.)

Ohjelmiston valinnan kriteereinä olivat toimivat hakutoiminnot sekä asiakkuuksien hierarkia ja luokittelu. Järjestelmän halutaan olevan selkeä ja helposti muokattava, sillä yrityksen toimiala aiheuttaa lisävaatimuksia esimerkiksi laitteiden sarjanumeroiden ja ip-tietojen tallentamisessa. Lisäksi ohjelmistoon haluttiin tukitoimintoja myyntihenkilöiden tarpeisiin. Näitä ovat esimerkiksi tarjouskannan seurattavuus sekä potentiaalisten asiakkaiden ja tarjousten tallentaminen. (Päivi Mattila, markkinointijohtajan haastattelu 13.9.2013.)

Stratman Oy:n tarjoamaa VTiger-ohjelmistoa voivat käyttää niin pienet kuin suuret yritykset. Se soveltuu monipuolisuutensa ansiosta toiminnanohjauksen ja johdon työvälineeksi. (VTiger CRM 2013.) Ohjelmisto muodostuu moduuleista, jotka on nimetty loogisesti tallennettavan tiedon mukaisesti. Stratman Oy:n yhteyshenkilön, Pekka Ketosen (sähköpostihaastattelu 12.9.2013) mukaan ohjelmiston käytön yhteydessä muodostuu automaattisesti asiakkaaseen liittyvien toimenpiteiden historia, jota voidaan analysoida raportointityökalujen avulla. Ohjelmisto on helposti mukautettavissa käyttäjän toiveisiin. Sen kehittyminen ja jatkuvuus ovat taattuja laajan käyttäjä- ja tarjoajayhteisön ansiosta. VTiger-ohjelmisto kerää tällä hetkellä eniten uusia käyttöönottoja maailmassa.

VTiger-ohjelmistosta FirstView käyttää tällä hetkellä seuraavia moduuleita:

- yhteyshenkilöiden yhteystiedot
- asiakkaiden yhteystiedot
- liidien yhteystiedot
- tarjoukset
- myyntitilaukset
- tuotteet
- potentiaaliset projektit
- käynnissä olevat projektit
- raportit
- kampanjat ja
- palvelusopimukset.

Asiakkaan yhteystietoihin voidaan tallentaa nimen lisäksi puhelinnumero, sähköpostiosoite sekä toimitus- ja laskutusosoite. Henkilöiden osalta ohjelmistoon voidaan tallentaa titteli ja henkilön toimipiste, kontaktin alkuperä sekä mahdollisia lisätietoja ja kommentteja. Täytettäviä informaatiokenttiä voidaan ohjelmistossa muokata melko vapaasti. Kenttiä voidaan myös luoda uusia, mikäli niissä havaitsee puutteita omiin tarpeisiin nähden. (Pekka Ketonen, sähköpostihaastattelu 12.9.2013; Päivi Mattila, markkinointijohtajan haastattelu 13.9.2013.)

FirstView:ssä päätettiin, ettei ohjelmistosta oteta heti kaikkia mahdollisia moduuleja käyttöön. Käyttöön otosta ei haluttu liian monimutkaista ja pitkää prosessia. Moduulit, jotka ovat käytössä tällä hetkellä, ovat yrityksen päivittäisen toiminnan kannalta tärkeimmät. Ohjelmiston käytön laajentamista arvioidaan myöhemmin, kun tämän hetkiset moduulit on saatettu perusteellisesti osaksi jokaisen työntekijän toimintatapoja. Tarkoituksena on myös kartoittaa yrityksen käyttämien muiden ohjelmistojen integroimista VTiger-ohjelmistoon. (Päivi Mattila, markkinointijohtajan haastattelu 13.9.2013.)

3 ASIAKKUUDENHALLINTA

3.1 Sisäinen markkinointi ja viestintä

Sisäisen markkinoinnin käsite sai alkunsa markkinoijan tarpeesta kokeilla markkinointitoimenpiteitään ensin yrityksen omilla työntekijöillä. Toimenpiteiden ymmärrettävyys ja tehokkuus varmistetaan omalla henkilökunnalla ennen kuin ne julkistetaan nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden saataville. Sisäisen markkinoinnin käsite perustuu ajatukseen, että työntekijät muodostavat organisaation ensimmäiset, sisäiset markkinat, joille tuotteet, palvelut ja viestintäkampanjat kyetään markkinoimaan. Mikäli tämä ei onnistu, ei oleteta markkinoinnin toimenpiteiden onnistuvan yrityksen ulkopuolellakaan. Käsitteen nimeämisessä on tosin toivomisen varaa, sillä työntekijät, joiden toimenkuvaan markkinointi ei liity, suhtautuvat usein hyvin negatiivisesti kaikkeen markkinoinniksi nimettyyn. (Grönroos 2009, 443-446.)

Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Sisäinen markkinointi on siksi tehokas johtamisstrategia. ”Jos ylin johto ei ymmärrä sisäisen markkinoinnin strategista merkitystä, sisäisen markkinoinnin toimenpiteisiin ja prosesseihin sijoitetut rahat eivät tuota tulosta”. Tällöin tietotekniikkaan ja järjestelmiin sijoitetut varatkin menevät useissa tapauksissa hukkaan. (Grönroos 2009, 446.)

Yrityksen on vaikea saavuttaa menestystä, mikäli työntekijät eivät koe saavansa tarpeeksi tukea tietojärjestelmiltä, esimiehiltä tai muilta sisäisen palvelun tarjoajilta. Jos työntekijät on koulutettu puutteellisesti omiin työtehtäviinsä, he voivat suhtautua negatiivisesti työhönsä ja asiakkaisiinsa eivätkä toimi asiakaslähtöisesti. (Grönroos 2009, 446.) Motivoitunut henkilöstö luo hyvän työilmapiirin, joka vaikuttaa positiivisesti työn tuottavuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin. Hyvä ilmapiiri heijastuu myös ulospäin asiakkaisiin ja motivoi yhteistyöhön hyvin toimivan yrityksen kanssa. (Selin & Selin 2013, 96.)

Sisäisen markkinoinnin tärkein painopiste on eritasoisten työntekijöiden välisissä hyvissä suhteissa. Jokaiselle työntekijälle johtajasta asiakaspalvelijaan sopii

asiakaslähtöinen toimintatapa. Lisäksi tavoitteena on tukea työntekijöiden viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, ja toisaalta myös tarjota toimintaa helpottavia tukijärjestelmiä heidän käyttöönsä. Organisaation sujuva sisäinen markkinointi ja tiedonkulku ovat edellytyksinä menestyksen saavuttamiselle ulkoisilla markkinoilla. (Storbacka ym. 1999, 23; Grönroos 2009, 446-447.)

Sisäistä tiedonkulkua pidetään yhtenä yritystoiminnan haasteellisimmista osa-alueista. Ihmisten ajattelutavat ovat hyvin erilaisia, ja siksi itsestäänselvyudet ovat yksi yleisimmistä syistä tiedonkulun riittämättömyyteen. Paljon tietoa jää jakamatta, kun ihmiset olettavat muiden ymmärtävän asiat itsensä kanssa samalla tavalla. Toinen tavallinen syy tiedonkulun riittämättömyyteen on keskustelun puute. Asioista ei ole yrityksessä keskusteltu eikä tiedon jakamisen vastuista ja tarpeista ole sovittu. Kolmas mahdollinen syy tiedonkulun puutteellisuuteen on työntekijän passiivisuus tiedonhankinnassa. Jos jotain tietoa ei ole saatavilla, sitä voi aina kysyä itse. Avointa kysymisen ja keskustelemisen kulttuuria on yrityksissä hyödyllistä pitää yllä. (Selin & Selin 2013, 103.)

Sisäinen markkinointi on erityisasemassa seuraavissa kolmessa tilanteessa:

1. Yritykseen luodaan palvelukulttuuria tai pyritään kehittämään työntekijöiden palveluhenkisyttä
 2. Henkilöstön palveluhenkisyttä pidetään yllä
 3. Esitellään uusia tuotteita ja palveluita sekä markkinointitoimia.
- (Grönroos 2009, 451.)

Sisäinen markkinointi on tärkeää monessa yrityksen toimintavaiheessa. Erityisen tärkeässä roolissa se on kuitenkin muutoksien lanseeraamisessa sekä niiden ylläpitämisessä. (Grönroos 2009, 451.)

3.2 Palvelukulttuuri

Kun yritys on nostanut palveluhenkisyyden tärkeimpien normiensa joukkoon, palvelukulttuuri ja asiakaslähtöinen ajattelutapa ovat osa yrityksen toimintaa. Sisäinen markkinointi nähdään usein keinona tämän saavuttamiseen, mutta se

ei yksin riitä. Palvelukulttuurissa pyritään saamaan kaikentasoiset työntekijät omaksumaan yrityksen toiminta-ajatus, tuotteet ja kampanjat sekä toimimaan palveluhenkisen johtamistyylin mukaisesti. Yrityksen tavoitteiden tunteminen on työntekijälle tärkeää, jotta hän ymmärtää toimivansa osana kokonaisuutta ja kohti yhteistä määränpäättä. (Grönroos 2009, 452.)

Asiakaslähtöisen toimintatavan kehittämiseen liittyy useita haasteita. Ne johtuvat usein siitä, ettei asiakaslähtöisyyden ymmärtämiseen ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Tyypillisimpiä virheitä on keskittyminen pelkästään nykyisten asiakkaiden ilmaistuihin tarpeisiin. Tämä saattaa johtaa sokeuteen ympäröivien markkinoiden kehitykselle. Joskus asiakaslähtöisyys ymmärretään vastakohtaksi tuotekehityslähtöisyydelle, vaikka tuotekehityksen tapahtuessa yhteistyössä asiakkaiden kanssa nämä osapuolet tukevat toisiaan. Asiakaslähtöisyyttä moititaan usein liian absurdiksi käsitteeksi. Tämä johtuu siitä, että asiakastyytyväisyyden ja kannattavuuden, ja siten myös yrityksen menestyksen, välinen yhteys jää helposti epäselväksi. (Storbacka ym. 1999, 90; Järvenpää ym. 2001, 236.)

Palvelukulttuuri ja asiakaslähtöisyys vaativat aktiivista ylläpitoa, sillä työntekijöiden asenteilla on taipumus palata takaisin tekniseen suorittamiseen. Työntekijöiden keskinäiset suhteet säilytetään hyvinä rohkaisevilla johtamismenetelmillä sekä riittävällä tiedon ja palautteen vaihdolla. Sisäinen tiedonsaanti korostuu entisestään yrityksen esitellessä uutuustuotteita. Työntekijöiden on tarpeellista hyväksyä uudet ja vanhat toimintatavat, jotta he pystyvät parhaalla tavalla edustamaan yritystä ja sen tuotteita asiakasmarkkinoilla heidän varsinaisesta toimenkuvastaan riippumatta. (Grönroos 2009, 452-454.) Asiakasajattelu on siis osa koko yrityksen toimintatapaa (Ala-Mutka & Talvela 2004, 14; Selin & Selin 2013, 97).

Siirtyminen tuotepainotteisesta ajattelusta asiakaslähtöiseen ajatteluun kuuluu monessa yrityksessä sen suurimpiin haasteisiin. Työntekijät tuntevat tarjottavan tuotteen tai palvelun läpikotaisin, mutta sen asiakkaalle tuottama lisäarvo on usein epäselvä. Lisäarvon tuottaminen on asiakaslähtöisen ajattelun ja asia-

kasnäkökulman kulmakiviä. Pelkkä tuotteiden valmistaminen ei riitä, vaan ajatelmallia siirretään asiakkaalle tarjottaviin ratkaisuihin. (Selin & Selin 2013, 18.)

Tuotteen ajatellaankin mieluummin koostuvan kolmesta osasta: fyysisestä tavaraosta, tiedosta ja asiakaspalvelusta. Tavaraosa sekä tieto, joka tarvitaan lisäarvon tuottamiseksi, ovat melko helppoja hahmottaa. Asiakaspalvelun ymmärtäminen on osa-alue, joka auttaa eniten asiakkaan kokeman arvon maksimoimisessa. Asiakaspalvelua on kaikki asiakassuhteeseen liittyvä toimituksesta asiakkaan tuotteen käytössä tarvitsemaan apuun. Se on osa-alue, johon kaikki yrityksen työntekijät osallistuvat. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 14; Lehtinen 2004, 17-18.)

3.3 Knowledge management

Asiakastieto on yritykselle tärkeää tietoa. Tiedon johtamiselle on oma käsitteensä, knowledge management. Käsite käännetään joskus tiedon tai tietämyksen hallinnaksi. Käsite on toistaiseksi hieman epämääräinen suurelle yleisölle. Se sisältää tiedon hallinnan prosessin, joka on yritysten menestykselle elintärkeä. Se tarkoittaa menetelmäkokonaisuutta, jolla pyritään ohjaamaan ja hallitsemaan yrityksen inhimillistä pääomaa ja aineetonta omaisuutta. Tiedon hallinnan ja johtamisen päätavoitteena on tiedon tehokas soveltaminen päätöksentekotilanteissa. Tämä vaatii sen, että tarvittava tieto on saatavilla suhteellisen vähin ponnistuksin. (Stähle & Grönroos 1999, 209; Sydänmaanlakka 2007, 182.)

Sydänmaanlakan (2007, 182.) mukaan tiedon johtamisen prosessi koostuu vaiheista, jotka ovat luominen, hankinta, varastointi, jakaminen ja soveltaminen. Näillä vaiheilla tuetaan esimerkiksi hiljaisen tiedon muuttamista havaittavaan muotoon sekä yhden ihmisen tiedon muuttamista yhteisön tiedoksi.

Tiedon luominen voi tapahtua monella tavalla, esimerkiksi yksilöllisesti opiskelun tai olemalla mukana tuotekehityksessä. Tiedon hankinta taas on toisen luoman tiedon etsimistä. Relevanttia tietoa löytyy niin organisaation sisä- kuin ulkopuolelta. Tiedon hankinnaksi katsotaan myös hiljaisen tiedon dokumentointi muiden saataville. (Sydänmaanlakka 2007, 183-184.)

Tiedon varastointi, jossa asiakkuudenhallintakin on vahvasti mukana, on kasvattanut merkitystään tiedon määrän lisääntyessä. Organisaatioiden tietokannat ovat järjestelmällisiä ja loogisia toimiakseen toivotulla tavalla. Tietokannat ovat sähköisessä muodossa, jotta taataan tiedon saatavuus ja helppo jakaminen. Ilman järjestelmällisyyttä tietokannat muuttuvat haitalliseksi informaatiotulvaksi, jolloin tietoa on hankala löytää ja hyödyntää. (Sydänmaanlakka 2007, 184.)

Asiakastietojen oikeellisuus parantaa raportoinnin tarkkuutta, jolloin johdon käytettävissä on viimeisimpiin tietoihin perustuva informaatio. Raportointi ei ole vain talouden tuottamia tulos- ja tasetietoja, vaan sen tehtävänä on antaa kokonaiskuva yrityksen tilanteesta. Raportointi kertoo, miten on mennyt, miksi näin on mennyt ja mihin olemme menossa. Talouden raportoinnissa analysoidaan historiaa, nykyisyyttä ja tulevaisuutta jatkumona, jotta saadaan monipuolinen kuva yrityksen tilanteesta. Siten yrityksen johdon tekemät päätökset perustuvat realistisiin tietoihin. (Alhola & Lauslahti 2006, 173; Järvenpää ym. 2013, 305.) Talouden ja asiakastietojen raportointi tukee siis päätöksentekoa, jolloin valmiiden tietojen hyödyntäminen säästää johdon aikaa päivittäistoiminnan operaatioista tulevaisuuden suunnitteluun (Partanen 2007, 27-28; Järvenpää ym. 2013, 301).

Merkityksellisen tiedon soveltaminen on kuitenkin viime kädessä se taito, joka ratkaisee organisaation saavuttaman hyödyn. Jotta tiedon johtaminen toimisi tehokkaasti, IT-työkalujen lisäksi tarvitaan myös avointa tiedon jakamisen ilmapiiriä. Olennaista on yhteisön jäsenten kyky ja halu oppia. Monesti onnistuminen on nimenomaan kiinni oppimisen halusta, ja siihen organisaatiokulttuurilla on suuri vaikutus. Tiedon johtaminen on 80-prosenttisesti ihmisten johtamista ja vain 20 prosenttia koskee tietotekniikkaa. Liika keskittyminen tekniseen toteutukseen on menneillä vuosikymmenillä ollut usein syynä tiedonjohtamisprojektien epäonnistumiseen. Tällä hetkellä keskitytään enemmän henkilöstön sisäänajamiseen onnistumisen takaamiseksi. (Lehtinen 2004, 124-125; Sydänmaanlakka 2007, 185-187.)

3.4 Asiakkuus

Asiakkuudet ovat henkilöstön jälkeen yrityksen keskeisimpiä resursseja, sillä ilman asiakkaita ei käytännössä ole yritystoimintaakaan. Markkinoinnin perusmuuttujien eli tuotteen, hinnan, jakelun ja markkinointiviestinnän lisäksi yritysten on perusteltua kohdistaa panostuksiaan myös asiakaslähtöisyyteen. (Mäntyneva 2001, 9; Storbacka ym. 2001, 291.) Asiakkuuksiin kiinnitetään siis entistä enemmän huomiota (Lehtinen 2004, 11).

Storbacka (2005, 45-46) sekä Lehtinen (2004, 12, 123) määrittelevät asiakkuuden yrityksen ja asiakkaan välisten resurssien vaihdon mekanismiksi, jonka tavoitteena on tuottaa arvoa kummallekin osapuolelle. Asiakkuuden molemmat osapuolet kokevat saavansa vaihdannassa antamalleen arvolle vastineeksi jotain vielä arvokkaampaa. Asiakkuus voi jatkua niin pitkään, kun sekä yritys että asiakas kokevat saavansa arvoa asiakkuuden ylläpitämisestä. Menestystä tavoitteleva yritys pyrkii investoimaan oikeisiin asiakkuuksiin jo varhain, jotta saavutetaan pitkäaikaisia ja tuottavia asiakassuhteita (Storbacka ym. 1999, 57; Mäntyneva 2001, 19).

Asiakashankintaa ei enää pidetä asiakkuudenhallinnan tärkeimpänä tavoitteena. Nykyään korostetaan pysyvien asiakassuhteiden ja uusintamyynnin merkitystä menestyksen saavuttamiseksi. (Storbacka 2005, 36; Grönroos 2009, 16.) Ajatuksena on, että se yritys, jolla on paras tuntuma asiakkaisiinsa, kykenee parhaiten ennustamaan asiakkaan ostokäyttäytymistä ja toimimaan sen mukaisesti (Mäntyneva 2001, 15; Ala-Mutka & Tavela 2004, 14).

Asiakkuuden arvoa ja sitä kautta yrityksen kilpailuetua on hyödyllistä parantaa jatkuvasti. Asiakasta kiinnostavan tarjonnan määrittelemisen ja kokonaisuuden suunnittelemisen yhdessä asiakkaan kanssa kasvattaa asiakkaan kokemaa arvoa. Arvo, jonka asiakas kokee saavansa, ei riipu vain tuoteteknisestä toteutuksesta ratkaista asiakkaan tarpeet. Arvoon vaikuttaa myös asiakkaan kokemus kokonaisuudesta, joka syntyy kaikkien asiakaskohtaamisten yhteisvaikutuksesta. (Storbacka ym. 1999, 32-33, 35; Storbacka ym. 2001, 16-17.) Arvon

saavuttaminen vaatii kuitenkin koko yrityksen osallistumisen palvelukulttuurin toteuttamiseen (Ala-Mutka & Talvela 2004, 14; Selin & Selin 2013, 97).

3.5 Asiakkuudenhallinta

Asiakastieto on yritykselle elintärkeää tietoa (Sydänmaanlakka 2007, 182). Asiakkuudenhallinta voidaan nähdä joukkona toimenpiteitä, joilla yritykset pyrkivät hoitamaan asiakassuhdetta kaikissa sen elinkaaren vaiheissa (Tieke 2013).

Asiakkuudenhallinnasta on tullut entistä tärkeämpi toiminto yrityksissä, sillä on havaittu sen merkittävä vaikutus kilpailukykyyn. Asiakkuudenhallinnasta käytetään myös käsitettä asiakkuusajattelu. Siinä pyritään ottamaan asiakas mukaan prosessiin ja saamaan asiakas itse tuottamaan lisäarvoa itselleen. Asiakkuusajattelu edellyttää asiakkaan toimintatapojen tarkkaa tuntemusta. Asiakskannan hallinta ja asiakkuuksien hallinta voidaan nähdä asiakkuusajattelun osa-alueina. (Kaskela 2005a.)

Asiakkuudenhallinta on käsitteenä hieman haasteellinen. Se on noussut suoraaniseksi ilmiöksi 2000-luvun alussa ja on jatkanut suosionsa kasvattamista vielä 2010-luvullakin. Käsitteenä se korostaa asiakkuuksien määrätietoista johtamista sekä liiketoimintaprosessien toisiinsa integroimista (Sahlsten 2012; Yleinen suomalainen asiasanasto 2013a). Mäntynevan (2001, 9) mukaan asiakkuudenhallinnan käsite vastaa englanninkielistä käsitettä Customer Relationship Management eli CRM. Hän käyttää asiakkuudenhallinnan käsitettä yhdenmukaisesti kuvaamaan yrityksen kaikkien asiakkuuksien hallintaa yksittäisten asiakkuuksien sijaan. Tätä ajattelutapaa noudatetaan myös tässä raportissa.

Asiakkuudenhallinta ymmärretään oppimisprosessina. Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja selvittää ostoaikomuksia. Täydellistä ymmärrystä ei kuitenkaan koskaan saavuteta. Kun potentiaalinen ostoaikomus on paikannettu, on asiakkuudenhallinnan pyrkimyksenä lisätä todennäköisyyttä sille, ettei asiakas käänny kilpailijan puoleen. Tavoitteena on saada asiakkuuksista parempi ote ja olla aktiivisesti mukana asiakkaan toiminnassa. Asiakkuudenhallinnan käytännön sovellusalueet ovat myynti, markkinointi ja

asiakaspalvelu sekä näiden kehittäminen asiakaslähtöiseksi. (Mäntyneva 2001, 11, 34; Tieke 2013.)

Asiakkuudenhallinnalla saavutetaan kahden tyyppisiä etuja. Ensinnäkin asiakkuudenhallinta lisää tietämystä asiakkaista ja asiakkaiden ostomotiiveista. Toisaalta asiakkuudenhallinta lisää asiakaskannattavuutta, koska myynnin ja markkinoinnin panostukset pystytään kohdistamaan tehokkaammin. Lisäksi asiakkuudenhallinta parantaa asiakastietojen ja -toimintojen mitattavuutta. Tämä antaa mahdollisuuden muodostaa toimivista markkinointikeinoista optimaalinen yhdistelmä. (Mäntyneva 2001, 12.)

Asiakkuudenhallinta on erilaista asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa. Taulukko 1 (Mäntyneva 2001, 19) havainnollistaa asiakkuudenhallinnan elinkaaren vaiheita sekä useita näkökulmia.

Asiakkuuden alussa motivoidaan potentiaalista asiakasta tekemään hankinta yrityksestä ja luodaan tunnelma aidosta kiinnostuksesta asiakkaan tarpeita kohtaan. Asiakkuuden hankkimisen jälkeen ostomäärä ja sen mukana asiakaskannattavuus yritetään saada kasvuun. Myöhemmin taas korostetaan erityisesti aktiivista asiakasuskollisuutta. Uskolliset asiakkuudet ovat tyypillisesti kannattavia, koska uusiin ostoihin ei liity asiakkuuden hankintaan liittyviä kustannuksia. Asiakkuuden kypsässä vaiheessa keskitytään lähinnä näiden uskollisten asiakkaiden säilyttämiseen ja tyytyväisenä pitämiseen. (Mäntyneva 2001, 19; Alhola & Lauslahti 2006, 205.)

Taulukko 1. Asiakkuudenhallinta eri elinkaaren vaiheissa (Mäntyneva 2001, 19).

Asiakkuuden vaihe	Hankinta	Haltuunotto	Kehittäminen	Säilyttäminen
Tavoite	Potentiaalis- ten asiak- kuuksien hankinta	Uusien asiak- kuuksien kannattavuus muiden tuot- teiden lisä- myynnillä	Asiakkuuden syventäminen	Olemassa olevien asiakkuuksien säilyttäminen
Lähestymisen peruste	Demografi- nen profiili	Aiemmat ostokset	Potentiaalin realisointi	Asiakkaan ostohistoria ja profiili
Tarvelähtöisyys	Oletetut tarpeet	Viestityt tarpeet	Todelliset tarpeet	Todelliset tarpeet
Markkinointi- viestinnän personointi	Vähemmän- kin persoo- nallinen riittää	Pyrkimys persoonalli- suuteen	Persoonalli- suus välttämätöntä	Persoonalli- suus välttämätöntä
Tarjouksen sisältö	Perustuu tuotelähtöi- syyteen	Perustuu asi- akkaan ole- massa oleviin tarpeisiin	Perustuu asiak- kaan olemassa oleviin tarpeisiin ja toiveisiin	Perustuu aiempaan asiakas- suhteeseen
Kaupanteon onnistumis- todennäköisyys	Alhainen	Kohtalainen	Hyvä	Suhteellisen korkea

Asiakaskannattavuuden kehittämisellä pyritään vaikuttamaan koko yrityksen kannattavuuteen. Asiakaskannattavuus lasketaan asiakkuuden tuottojen ja kustannusten välisenä erotuksena, mutta lisäksi asiakkuuteen allokoidaan kiinteitä kustannuksia yrityksen valitseman periaatteen mukaisesti. Asiakkuuden kannattavuuteen vaikuttavat hyvin monet tekijät, joista yrityksessä on hyödyllistä olla tietoisia. Asiakkuuden hankintakustannuksien lisäksi asiakkuuden kustannuksia

ovat myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun kustannukset sekä esimerkiksi kiinteät toimitiloista aiheutuvat kustannukset. Toisaalta asiakkuuksien hallinnasta syntyy myös kustannuksia, mutta saavutetun hyödyn arvo on syntyneitä kustannuksia suurempi. (Mäntyneva 2001, 34-37; Lehtinen 2004, 125-126; Alhola & Lauslahti 2006, 203.)

Asiakaskannattavuus on tärkeä kannattavuuden osa-alue. Kannattavuuden muita osa-alueita ovat esimerkiksi tuotekannattavuus, katetuotto prosentti sekä pääoman tuotto prosentti. Asiakaskannattavuutta seuraamalla voidaan tunnistaa tuottavimmat asiakkaat asiakasmassan joukosta. Asiakaskannattavuuden seuranta johtaa oikeudenmukaiseen hinnoitteluun asiakkaan kannalta, mikäli sitä käytetään hinnoittelun perustana. Jos hinnoittelu perustuu asiakkaan aiheuttamiin kustannuksiin, asiakkaat eivät päädy rahoittamaan toistensa aiheuttamia kustannuksia. Asiakaskohtainen hinnoittelu vaatii onnistuakseen pitkät asiakassuhteet sekä edistyksellisen laskentajärjestelmän. (Alhola & Lauslahti 2003, 51, 66, 83.)

3.6 CRM-asiakkuudenhallintaohjelmisto

Customer relationship management eli CRM tarkoittaa asiakkuudenhallintaa ja sitä tukevia tietojärjestelmiä. Kaikki eivät kuitenkaan ymmärrä käsitettä samalla tavalla. Erot johtuvat ihmisten eri näkökulmista, jotka määrittelevät asiakkuudenhallinnan joko teknispainotteisena tai asiakkuuspainotteisena asiana. Se voitaisiin kuitenkin ymmärtää enemmän ideologiana, jossa yhdistyvät sekä liiketoiminta-ajattelu että sitä tukeva tekninen toteutus. (Tieke 2013.)

Laajasti ajateltuna CRM on kaikkea seuraavaa:

- käsite toimintatavoille ja tietojärjestelmille, joilla asiakkuuksia hallitaan
- prosessi, jolla asiakaskohtaamisia hallitaan
- lähestymistapa asiakkaiden tunnistamiseen, hankkimiseen ja niistä kiinni pitämiseen
- liiketoiminnan tietojärjestelmä, jonka avulla myynti-, markkinointi- ja asiakaspalvelutoimintaa hallitaan

- liiketoimintastrategia, jonka avulla maksimoidaan asiakkaiden kannattavuus, tuotot ja tyytyväisyys. (Oksanen 2010, 22.)

CRM perustuu asiakastiedon keräämiseen ja sen hyväksikäyttöön. Kerätyn tiedon perusteella pyritään tunnistamaan yritykselle parhaat asiakkaat, jotta kannattavat asiakassuhteet paikannetaan asiakasmassasta jo varhain. Lisäksi sitä käytetään ohjaamaan markkinointia, myyntiä ja asiakaspalvelua siten, että asiakkaat pystytään pitämään pitkään. Asiakkaan uskollisuutta yritystä kohtaan pyritään myös lisäämään. Yleinen ajattelutapa onkin, että yrityksen menestys perustuu siihen, kuinka hyvin se pystyy palvelemaan ja tyydyttämään asiakkaansa tarpeet ja sitä kautta luomaan pitkiä asiakassuhteita. Tästä johtuen pyrkimyksenä on jalostaa tuotteita ja palveluja erityisen sopiviksi juuri näille parhaille asiakkaille. (Lehtinen 2004, 125-126; Kaskela 2005a.)

CRM-ohjelmiston tavoitteet

CRM-asiakkuudenhallintaohjelmistojen tarkoitus on tukea asiakkuudenhallinnan osa-alueita sekä asiakkuusajattelua. CRM-ohjelmiston tavoite on tuoda asiakastiedot saataville yrityksessä kaikille, jotka niitä tarvitsevat. Eri työtehtävien tekijöitä kiinnostavat asiakkaan tiedoista eri asiat, ja ohjelmistossa olevien tietojen pitäisi pystyä tyydyttämään kaikkien tarpeet. (Storbacka ym. 2001, 143; Kettunen 2002, 19; Kaskela 2005a.)

Markkinoinnille on tärkeää tietää ne tuotteet, jotka asiakkaalla on jo käytössään. Myyntiä puolestaan auttaa tieto asiakkaan palveluhistoriasta, jotta se voi ehdottaa asiakkaalle sopivia uusia ratkaisuja myös asiakkaan tiedostamattomia tarpeita ajatellen. Huoltoa ja ylläpitoa taas auttaa tieto asiakkaan tilaus- ja huolto-toimenpidehistoriasta. Asiakaskäyttäytymisen historiaa tutkimalla voidaan pyrkiä tunnistamaan, mitkä tuotteet tai palvelut ovat olleet asiakasta eniten kiinnostavia sekä mihin suuntaan preferenssit ovat muuttumassa. Asiakkuusajattelussa tähdätään juuri asiakkaan tuntemiseen ja tätä kautta parhaaseen mahdolliseen asiakaspalveluun. (Kaskela 2005a.)

Teknologian kehittyminen varsinkin 2000-luvun alusta eteenpäin on lisännyt informaatioteknologian ja liiketoiminnan välistä integraatiota. Tietojärjestelmät

ovat samanlaisia investointeja kuin mitkä tahansa muut yrityksen tekemät investoinnit. Ohjelmistojen näkökulmasta katsottuna yritys hyötyy asiakashallinnassaan eniten käyttäjäystävällisestä ja tarpeisiinsa mukautuvasta järjestelmästä. Ohjaavana tekijänä asiakkuudenhallintajärjestelmää valittaessa ovat investoinnille asetetut tuottavuuden vaatimukset, jotta odotukset työajan säästymisestä ja muista kustannussäästöistä toteutuvat. (Mäntyneva 2001, 59; Kettunen 2002, 19.)

Informaatioteknologiaan liittyvät päätökset ovat yhdenmukaisia yrityksen muun tavoitteenasettelun kanssa, joten teknologiaa käytetään lähinnä tukemaan muiden tavoitteiden saavuttamista. Yrityksen käytössä olevien sovellusten käyttäjämäärät, käyttöiheydet sekä käsiteltävän informaation määrä otetaan huomioon laitteistoja ja ohjelmia valittaessa. (Mäntyneva 2001, 58-60, 63; Sipilä 28.10.2013.)

FirstView asetti ohjelmistohankinnalleen nimenomaan työajan ja muiden resurssien säästymiseen liittyvät tavoitteet. Tämänhetkisen kokemuksen perusteella VTiger-ohjelmisto on vastannut odotuksia ja kykenee toteuttamaan kaiken yrityksen kannalta tarpeellisen. Ohjelmiston on havaittu olevan hyvin mukauttavissa, joten tulevaisuudessa ilmenevät uudet vaatimukset pystytään mahdollisesti kattamaan samalla ohjelmistolla. (Päivi Mattila, markkinointijohtajan haastattelu 13.9.2013.)

VTiger-ohjelmisto vastaa hyvin asetettuja vaatimuksia myös ohjelmiston toimittajan näkemyksen mukaan. Käyttäjää pystyy luomaan helposti tarvittavan määrän. Käyttäjäoikeuksien hallinta on yksinkertaista, ja käyttäjätasoja, joita voi valita tarvittavan määrän yrityksen käyttöön, on useita. Ohjelmiston avulla pystytään hallitsemaan niin pienet kuin suuret tietomäärät. (Pekka Ketonen, sähköpostihaastattelu 12.9.2013.)

Yritys luo selkeän toimintamallin asiakastietojen ja tapahtumien viemiseksi säännöllisesti asiakastietokantaan. Asiakastietokantaan vietäviä tietoja ovat esimerkiksi asiakkaiden tekemät ostot, palautukset, tiedustelut, tuotetakuuasiat ja laskutukseen liittyvät yksityiskohdat. (Mäntyneva 2001, 61.) Selkeän toimin-

tamallin kehittäminen on myös yksi FirstView:n tavoitteista. Toimintamalliin toivotaan lisäävän tehokkuutta ja toimivuutta projektin valmistumisen myötä. (Päivi Mattila, markkinointijohtajan haastattelu 13.9.2013.)

Tietoturva

Asiakashallintaan kuuluu myös tietoturvallisuuden huomioiminen. Tämän vuoksi määritellään, kenellä on pääsy luotuun tietokantaan ja toisaalta kenellä on tarve päästä sinne. Tietojen hyödyntämisen tarkoituksenmukaisuus tarkistetaan, jotta välttyttäisiin mahdollisilta väärinkäytöksiltä. Olennaista asiakkuudenhallintaohjelmiston käytettävyyden kannalta on lisäksi tietojärjestelmän helppopääsyisyys. Tietokantaan pääsy internetin, intranetin tai mobiilisovellusten avulla helpottaa työntekijöiden työskentelyä etäkäytön mahdollisuuden ansiosta. (Mäntyneva 2001, 62; Ala-Mutka & Talvela 2004, 151.)

FirstView:n työntekijöistä talousvastaavalla, markkinointijohtajalla, asiakaspalvelijoilla sekä myyjillä on pääsy järjestelmään. Jokaisella on omat työtehtävänsä, joihin järjestelmän tietoja tarvitaan. Järjestelmän käyttöoikeuksia ei ole niillä, jotka eivät tarvitse järjestelmän tietoja. Yrityksessä on sovittu tietojen hyödyntämisen pelisäännöistä, joiden avulla vältetään väärinkäytöksiä ja hallitaan tietosuojariskiä. VTiger on selainpohjainen ohjelmisto, joten pääsy järjestelmään onnistuu niin internetin kuin mobiililaitteenkin avulla. (Päivi Mattila, markkinointijohtajan haastattelu 13.9.2013.)

Pienen yrityksen kasvaessa ja kansainvälistyessä asiakkuudenhallinta on yksi niistä toiminnan osa-alueista, jotka otetaan entistä paremmin huomioon. Toimiva asiakkuudenhallinta helpottaa ja tukee työntekijöiden työskentelyä myyntitaapaamisista laskutukseen. Se lisäksi antaa yrityksestä hyvän kuvan ympäröiville markkinoille (Oksanen 2010, 22; Selin & Selin 2013, 96). Kasvua on vaikea saavuttaa, mikäli tiedonhallinta ei ole tehokasta tai kasvava asiakasmassa ei ole yrityksen toimintaan tyytyväistä. Yrityksen toiminta on laadukasta, kun toimintatavat ovat yhtenäisiä ja systemaattisia. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 31; Storbacka 2005, 119.)

3.7 Uuden CRM-ohjelmiston käyttöönotto

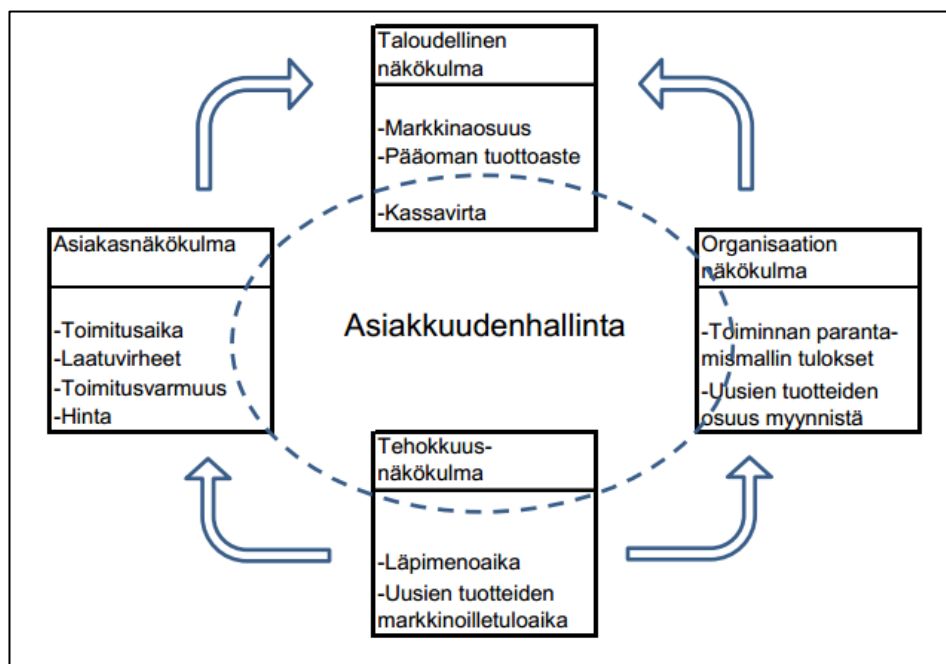
CRM-asiakkuudenhallintaohjelmistojen käyttöönotot eroavat jonkin verran yrityksen muiden tietojärjestelmien käyttöönotoista. Tämä johtuu siitä, että niissä yhdistyvät sekä liiketoimintaprosesseihin kytkeytyvät muutokset että uusien työvälineiden käyttöönotto. Uuden asiakkuudenhallintajärjestelmän puolitehoilla käyttäminen ei yleensä halvaannuta täysin yrityksen toimintaa. Tämän pakollisuuden puuttuminen onkin usein taustalla kevytmieliseen suhtautumiseen CRM-ohjelmiston käyttöönottoon. Tästä seuraa lähes poikkeuksetta käyttöönoton epäonnistuminen. Uusien toimintatapojen ja tietojärjestelmien käyttöönotto ei ole helppo eikä ainakaan itsestään tapahtuva operaatio. (Oksanen 2010, 10-11.)

Perushaasteista ensimmäinen on työntekijöiden sitouttaminen CRM:n lanseerauksen yhteydessä, jotta uudet toimintatavat tulisivat oikeasti käyttöön. Toinen tyypillinen ongelma on, että vain yhden yksikön käyttöön hankittu ja tiedon välitykseen keskittynyt CRM-ohjelmisto ei usein tuota tulosta. Tiedon välitykseen ei ole tarkoituksenmukaista käyttää ohjelmistoa, jos pääasiallisena vastaanottajana on tiedon välittäjä itse. (Oksanen 2010, 25-26.)

Parhaita apuvälineitä uusien toimintatapojen juurruttamiseen ovat liiketoiminnan erilaiset mittarit. Suorituksen mittaaminen tarjoaa johdolle oikean ja riittävän kuvan yrityksen toiminnasta ja tuloksista. Mittarit luovat työntekijöille ohjelmiston käyttöön liittyvän pakollisuuden tunteen, jolloin käytölle ei jää vaihtoehtoja. Mitattavia kohteita voivat olla esimerkiksi reklamaatioiden määrä, käyttäjien ohjelmistossa tekemien toimenpiteiden lukumäärä, toimitusaika tai uusien tuotteiden osuus myynnistä. Tärkeintä on mittaustulosten vertailukelpoisuus pitkällä aikavälillä, sillä mittaustuloksissa tapahtuneet muutokset ovat usein mielenkiintoisempia kuin yksittäiset mittaustulokset. (Lehtinen 2004, 21; Partanen 2007, 278-279; Oksanen 2010, 292-293.)

Kannattavuudesta pyritään huolehtimaan myös kasvua tavoiteltaessa. Erilaisten mittareiden avulla tästä voidaan pitää huolta, sillä asioiden mittaaminen on johtamisen onnistumisen kannalta välttämätöntä. Menestystekijämittaristossa mi-

tattavat kohteet on jaettu pääluokkiin, jotka ovat asiakas, talous, organisaatio ja tehokkuus. Kuvassa 1 on lueteltu muutamia menestystekijäesimerkkejä näiden pääluokkien alle. Mittaamalla menestystekijöitä pitkällä aikavälillä voidaan saada tärkeää informaatiota kehityksen suunnasta ja pyrkiä vaikuttamaan siihen. (Alhola & Lauslahti 2003, 135-136.)



Kuva 1. Liiketoiminnan menestystekijämittaristo (mukaillen Alhola & Lauslahti 2003, 135).

Kuvan keskelle hahmoteltu ympyrä ilmentää asiakkuudenhallinnan kattavuutta näiden pääluokkien tehtäväalueilla. Asiakkuudenhallinta on osana kaikkien pääluokkien toimintaa, ja vaikuttaa siten kokonaiskannattavuuteen montaa välillistä reittiä. (Alhola & Lauslahti 2003, 135-136.) Asiakkuudenhallintaohjelmiston oikein käyttäminen parantaa omalta osaltaan liiketoimintaprosessien mitattavuutta, joten asiakkuudenhallinta edesauttaa tällä tavalla johtoportaan päätöksentekoa tuottamalla realistista tietoa (Mäntyneva 2001, 12).

Projektityypit

Oksasen (2010, 31) mukaan CRM-käyttöönottoprojekteja on viittä eri tyyppiä: pilottiprojekti, ensimmäinen CRM-projekti, uudelleenkäyttöönotto, jatkokehitysprojekti ja kansainvälinen käyttöönotto. Toimeksiantajayrityksen käyttöönottoprojekti on näiden kategorioiden mukaan sekä uudelleenkäyttöönoton että jatkokehitysprojektin kaltainen.

Uudelleenkäyttöönotosta on Oksasen (2010, 40) mukaan kyse silloin, kun toistetaan CRM-järjestelmän käyttöönotto joko täysin uudella järjestelmällä tai päivittämällä nykyistä järjestelmää. Taustalla on usein menneisyydessä toteutettu epäonnistunut käyttöönotto, joka on edelleen työntekijöiden mielissä. Positiivisena tekijänä tämän tyyppisissä projekteissa on johdon vahva sitoutuminen ja tukeminen projektin kaikissa vaiheissa. Negatiivisen elementin tuovat aiemmat epäonnistumiset. ”Eivät nämä ennenkään ole meillä onnistuneet”, saattaa työntekijä ajatella, jolloin valmistellaan jo uutta epäonnistumista.

Jatkokehitysprojekteissa on usein kyse toiminnallisuuden tai uusien käyttäjien lisäämisestä olemassa olevaan järjestelmään. Näissäkin tapauksissa tietoa organisaation tarpeista ja vaatimuksista on huomattavasti enemmän kuin uuden tietojärjestelmän rakentamisessa. Haasteena näissä projekteissa on, että projektit ovat suhteellisen pienikokoisia, jolloin niihin ei suhtauduta riittävällä vakavuudella. Uusien toimintojen tai käyttäjien ei voida olettaa sulautuvan olemassa olevaan käyttötapaan itsestään. Jokaiseen kehityshankkeeseen suhtaudutaan vakavasti, eikä niitä jätetä etenemään omalla painollaan. (Kettunen 2002, 66; Oksanen 2010, 43.)

FirstView:n kohdalla projektissa on siis molempien edellä mainittujen projektityyppien piirteitä. Kyseessä on vanhan ohjelmiston korvaaminen uudella, ja taustalla on epäonnistunut käyttöönotto edellisen ohjelmiston osalta. Johto ja asianomaiset työntekijät ovat sitoutuneita saavuttamaan muutoksia projektin avulla, ja edellisen ohjelmiston vaikeudet ovat vielä kirkkaina mielissä. Jatkokehitysprojektin ominaisuuksia tulee mukaan toiminnallisuuden ja käyttötapojen muokkaamisesta sekä uusien käyttäjien mukaan ottamisesta.

Käyttöönoton jälkeen

Käyttöönottoprojektin päättymisen jälkeen ensimmäinen vuosi on uusien toimintatapojen juurtumiselle kriittisin. Jos kaikki CRM-järjestelmään projektin aikana keskitetty huomio siirretään toisaalle, jää järjestelmä oman onnensa nojaan. Käytön seuranta ja tukea ei lopeteta projektin päättymiseen, vaan sitä jatketaan pitkäjänteisesti vielä parin vuoden ajan. (Oksanen 2010, 286-288.)

Vuoden aikana yritys kohtaa kaikki omat sesonkinsa ja muut kiireaikansa. Nämä ovat uuden järjestelmän käytön omaksumisen todellisia mittareita. Mikäli uusia toimintatapoja ei ole opittu perusteellisesti kiireajan saapuessa, ne alkavat helposti ärsyttää käyttäjää. Työntekijät saattavat alkaa käyttää rinnakkaisia järjestelmiä tai palata vanhoihin tapoihin. Repsahduksista palautuminen on mahdollista, mutta se vaatii entistä enemmän ponnisteluja, jotta opitut virheelliset tavat saadaan poistettua käytännöistä. Suositeltavaa on välttää repsahdukset, jotta työpanosta ei mene hukkaan. (Oksanen 2010, 286-288.)

3.8 Käyttöönoton onnistuminen

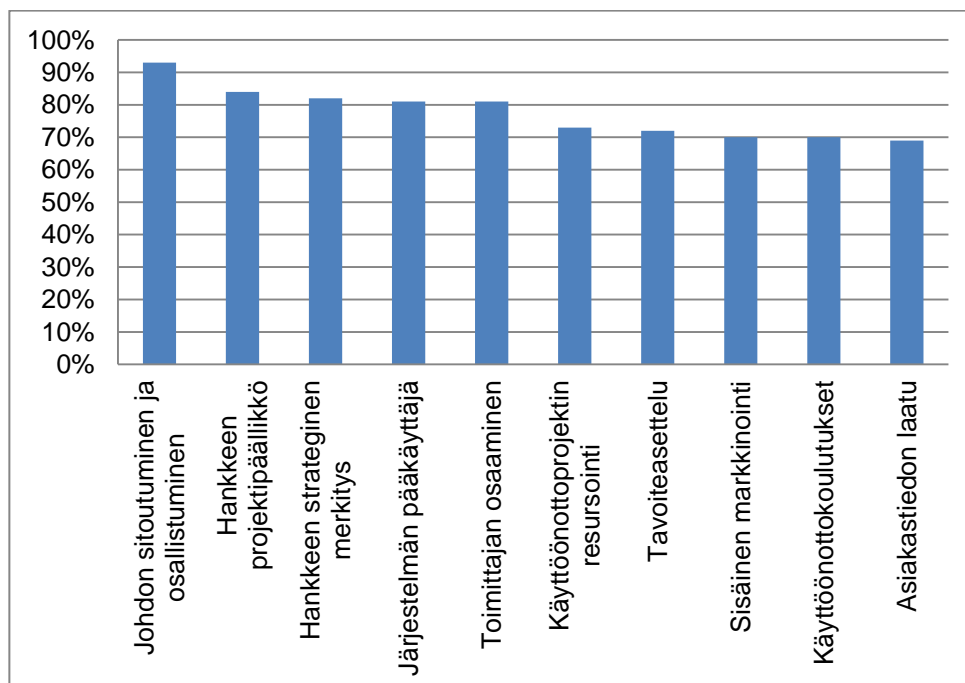
CRM-ratkaisun käyttöönottoa voidaan pitää onnistuneena, mikäli kaksi vuotta käyttöönottoprojektin päättymisen jälkeen jokainen seuraavista kriteereistä toteutuu:

1. Vähintään neljä viidestä suunnitellusta käyttäjästä käyttää järjestelmää säännöllisesti.
2. Käyttäjäorganisaatio on riippuvainen järjestelmästä. Järjestelmä tuottaa tarvittavaa tietoa liiketoiminnan johtamista varten.
3. Järjestelmä on olennainen osa organisaation tiedonhallintaa. (Oksanen 2010, 29.)

CRM-käyttöönottojen onnistuminen edellyttää vahvaa johtamista ja määrätietoisia toimenpiteitä. Asiakkuuksia ei saada aidosti haltuun, mikäli sitä tukevat toimintatavat ja järjestelmät eivät ole loppuun asti toteutettuja. Paras tilanne olisi saada ne toimimaan heti käyttöönoton yhteydessä, eikä vasta epämääräisessä tulevaisuudessa. (Oksanen 2010, 29-30.)

Sisäistä markkinointia on CRM-käyttöönottojen yhteydessä lähes mahdotonta harjoittaa liikaa. Sisäinen tiedottaminen ja markkinointi ovat paikallaan niin ennen projektia, sen aikana kuin pitkään sen päättymisen jälkeen. Ennen käyttöönottoa keskitytään muutosvision lanseeraamiseen. Työntekijöille kerrotaan mikä muuttuu, miksi ja mitä siitä seuraa. Käyttöönoton aikana keskitytään siihen, milloin ja miten käyttöönotto tapahtuu. Lisäksi kerrotaan, miten se vaikuttaa, mistä saa tarvittaessa tukea sekä kerrotaan muista käytännön asioista. Käyttöönoton jälkeen palataan muutosvisiosta muistuttamiseen ja konkreettisiin tavoitteisiin sekä saavutetusta menestyksestä kertomiseen. (Oksanen 2010, 254-255.)

Oksanen (2010, 48-52) kommentoi vuonna 2010 tehtyä tutkimusta, joka käsitteli muiden asioiden lisäksi suomalaisten yritysjohtajien mielipiteitä CRM-käyttöönottojen menestystekijöistä. Tutkimukseen vastasi kaikkiaan 129 yritysjohtajaa 125 eri yrityksestä. Käyttöönottojen menestystekijöitä arvioi 80 vastaajaa. Kuvassa 2 ilmaistaan kymmenen eniten ääniä saanutta vastausvaihtoehtoa.



Kuva 2. CRM-käyttöönottojen menestystekijät (Oksanen 2010, 48).

Vastauksista kärkipaikalle nousi selvästi johdon sitoutuminen, jota 93 prosenttia vastaajista piti tärkeänä käyttöönoton onnistumisen kannalta. Johdon toivotaan osallistuvan CRM-hankkeisiin siten, että muutoksella on menestymisedellytykset sekä organisaation että yksilöiden tasolla. Johto näyttää esimerkkiä, jotta käyttöönotto leviää koko organisaatioon. (Oksanen 2010, 48-51.)

Projektipäällikön rooli arvioitiin tutkimuksessa toiseksi tärkeimmäksi tekijäksi 84 prosentin äänillä. Ohjelmiston pääkäyttäjän merkitys arvioitiin vasta neljänneksi tärkeimmäksi tekijäksi 81 prosentilla äänistä. Projektipäällikön roolia pidetään siis pääkäyttäjää merkittävämpänä onnistumisen kannalta. Projektipäällikön rooli on vain lyhytaikainen, ja pääkäyttäjä on vastuussa ohjelmiston käytöstä projektin päättymisen jälkeen. Tästä voidaan kuitenkin päätellä, kuinka vahva vaikutus käyttöönottoprojektin hyvällä käynnistymisellä on verrattuna syntyneen vauhdin päivittäiseen ylläpitämiseen. (Oksanen 2010, 51-52.)

Kolmannelle sijalle nousi hankkeen strategisen merkityksen vaikutus 82 prosentilla. Tulos korostaa CRM-hankkeiden vahvaa kytkentää liiketoiminnan kehittämiseen ja liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseen. Onnistuneimmissa hankkeissa onkin kyse muutoksesta ja sen tukemisesta tietotekniikan ratkaisulla. Viidennen sijan sai ohjelmiston toimittajan merkitys. Yritysjohtajat arvostavat kokeneen ohjelmistotoimittajan mielipiteitä ja heidän ehdottamiaan hyväksi havaittuja käytäntöjä ja toimintamalleja. (Oksanen 2010, 51.)

Seuraavat viisi sijaa ovat keskenään hyvin tasaväkisiä. Suomalaisten yritysjohtajien mielestä seuraavaksi tärkeimpiä asioita ohjelmiston käyttöönoton kannalta ovat projektin resursointi, tavoiteasettelu, sisäinen markkinointi, käyttökoulutukset sekä ohjelmistoon syötettävän tiedon laatu. Nämä asiat ovat tärkeitä projektin etenemiselle ja onnistumiselle, mutta eivät ole johdon mielestä yhtä suuressa roolissa lopputuloksen kokonaisuuden arvioinnissa kuin projektin aikaisen johdon merkitys. Jos johtaminen epäonnistuu, ei ohjelmiston hyvä käyttökoulutus ja sisältö pelasta koko projektia. (Oksanen 2010, 48-51; Yleinen suomalainen asiasanasto 2013b.)

4 KÄYTTÖÖNOTTOPROJEKTI

4.1 Projektin aloittaminen

Mäntyneva (2001, 111-116) esittelee asiakkuudenhallinnalle kehittämismallin. Hän kertoo asiakkuudenhallinnan kehittämisen olevan perusteltua, mikäli yritys haluaa tietoisesti panostaa kehitystyöhön. FirstView on yrityksenä sitoutunut tähän ja pyrkii tämän projektin avulla entistä johdonmukaisempaan toimintatapaan (Päivi Mattila, markkinointijohtajan haastattelu 13.9.2013). Mainittu kehittämismalli on viisivaiheinen, ja sen askeleet ovat lähtötilanteen selvittäminen, tavoitetilan määrittely, kehittämisen toteutustapa, kehittämistoimet sekä seuranta ja arviointi.

Lähtötilanteen selvittäminen tähtää nykytilan selkeyttämiseen ja mahdollisten kehittämistarpeiden tunnistamiseen. Ennen projektin aloittamista selvitetään esimerkiksi nykyisten tietojärjestelmien toteutukset ja projektissa käytettävissä olevat resurssit. Asiakkuudenhallinnan kannalta tämä tarkoittaa sitä, että selkeytetään asiakkuudenhallinnan tämänhetkisiä toimintakäytänteitä ja arvioidaan, pystyisikö niitä kehittämään taloudellisesti ja asiakkaan kannalta paremmiksi. Tässä vaiheessa voidaan tarkastella esimerkiksi asiakkuuksien ryhmitteilyä ja niiden hyödyllisyyttä yrityksen osastojen tarpeisiin tai sitä, miten tietojärjestelmät nykyisellään tukevat asiakkuudenhallintaa. (Mäntyneva 2001, 111-116; Kettunen 2002, 68.)

FirstView tunnisti omat kehittämistarpeensa vuoden 2012 aikana käyttäessään edellistä asiakkuudenhallintaohjelmistoa. Nykytila arvioitiin vuoden 2012 lopulla, jolloin uuden ohjelmiston hankintaa alettiin suunnitella. Uuden ohjelmiston käyttöönoton aikana FirstView:ssä käytiin läpi myytyjen tuotteiden toimitusprosessia sekä prosessin dokumentointia ja henkilöiden vastuita eri vaiheissa. Asiakkaiden ryhmittely toimialoittain on todettu markkinointipanostusten kannalta toimivaksi, sillä yrityksen tuotteita käytetään melko samantyyppisesti erilaisten toimialojen sisällä. Asiakkaiden ryhmittelyä ei siis lähdetä muokkaamaan muuten kuin tarkentamalla ja täydentämällä käytettäviä toimialoja. Toiminnan halutaan

kehittyvän kokonaisuudessaan tehokkaammaksi ja vaivattomammaksi kuin edellisen ohjelmiston aikana. (Päivi Mattila, markkinointijohtajan haastattelu 13.9.2013.)

4.2 Tavoitteet

Tavoitteiden määrittely on kriittinen vaihe niiden saavuttamisen kannalta. Vision muodostaminen on tärkeää, jotta organisaatiossa pystytään toimimaan sitä kohti. Konkreettiset tavoitteet motivoivat abstrakteja tavoitteita tehokkaammin, sillä ihmisten on helpompi hahmottaa ne ja ottaa ne omakseen. Tavoitteet asetetaan siis mitattavaan ja selväpiirteiseen muotoon. Näin vältetään työntekijöiden mahdolliselta turhautumiselta projektin edetessä. Tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi taloudelliseen suorituskyykyyn tai tietyn toteutuksen aikatauluun. (Mäntyneva 2001, 111-116; Kettunen 2002, 53; Oksanen 2010, 78.)

Vision tärkeimpiä ominaisuuksia ovat sen kirkkaus sekä aito usko sen saavuttamiseen. Mitä selkeämpi visio on, ja mitä vahvempi usko sen toteutumiseen on, sitä varmemmin visio toteutuu. Yrityksissä otetaan lisäksi huomioon, että kehitystä tavoiteltaessa yrityksen luonne muuttuu toimintatapojen ja muiden tavoitteiden myötä. ”Matka tästä hetkestä tulevaisuuteen on luonteeltaan sellainen, että se muuttaa meitä. Perille ei tule sama yritys tai henkilö.” Muutokseen ja sen seurauksiin pyritään siis etukäteen varautumaan jos muutosta lähdetään tavoittelemaan. (Selin & Selin 2013, 67.)

Tavoitteiden selkeyden vuoksi pelkkään puheeseen tyytyminen ei usein riitä parhaiden tulosten saavuttamiseen, jolloin tavoitteet voidaan kirjoittaa myös paperille. Näin tavoitteet ovat yrityksessä kaikkien nähtävillä. Kirjaaminen selkeyttää asioita ja vähentää väärinkäsityksiä. Tavoitteet myös asetetaan positiiviseen muotoon. Tavoitteet ovat tällöin motivoivampia ja alitajunnan kannalta tehokkaampia. Se sijaan, että kirjaisi palaverihuoneen seinälle ”Ei lisää toimintushäiriöitä”, asia kannattaa muotoilla myönteiseksi lauseeksi, esimerkiksi muotoon ”Lisää toimintavarmuutta”. (Selin & Selin 2013, 78.)

FirstView otti tulevaisuuden visiokseen liikevaihdon kasvattamisen sekä kansainvälisen laajentumisen. Nämä asiat vaativat, että sisäiset toimintatavat ovat kunnossa ja tukevalla perustalla, jotta asiakkuuksien määrän moninkertaistuksessa toimintatavat eivät petä. Visio nähdään yrityksessä täysin mahdollisena toteuttaa, kunhan valmistelut tehdään perusteellisesti. Tälle tielle yritys on jo lähtenyt. Muutokseen ollaan valmiita, vaikka tulevaisuuteen liittyy epävarmuutta ja tuntemattomia tekijöitä. Työntekijät ovat kuitenkin vakuuttuneita siitä, että yrityksessä pystytään hallitsemaan monenlaiset muutokset ja haasteet menestyksellisesti. (Päivi Mattila, markkinointijohtajan haastattelu 13.9.2013.)

Yksi FirstView:n opinnäytetyöprojektille asettamista tavoitteista oli asiakkuudenhallintaohjelmiston toiminnallisuuden parantaminen ja toimitusketjun selkeyttäminen. Toimitusketjun nopeuttamisen tilauksen varmistumisesta toimitukseen toivotaan lyhentävän rahan kiertoaikaa, jotta tarvittava käyttöpääoma olisi koko ajan varmistettu. FirstView:ssä rahan kiertoaajat ovat kahden viime vuoden aikana parantuneet runsaasti, sillä myyntisaamisten kiertoaika on lyhentynyt kolmanneksella ja ostovelkojen kiertoaika on lähes kaksinkertaistunut. Tähän suuntaan pyrimme toiminnassamme myös jatkamaan. (Päivi Mattila, markkinointijohtajan haastattelu 13.9.2013.) Etenkin kasvava pk-yritys on usein vaikeuksissa lisääntyvän käyttöpääoman tarpeen vuoksi, ja tätä riskiä yritetään ennaltaehkäistä ennen varsinaisten ongelmien syntymistä (Koski 2012, 74).

Käyttöpääoma lasketaan vähentämällä ostovelkojen summa myyntisaamisten ja vaihto-omaisuuden yhteissummasta. Käyttöpääomaprocentti lasketaan käyttöpääoman osuutena liikevaihdosta. Kyse on siis rahan sitoutumisesta yrityksen päivittäiseen toimintaan. Käyttöpääoman kannalta tavoitteellinen tilanne yritykselle on saada myymistään tuotteista maksu mahdollisimman lyhyessä ajassa samalla, kun tehdyissä ostoissa on mahdollisimman pitkä maksuaika. Mitä pienemmällä käyttöpääomalla yritys tulee toimeen, sitä enemmän yrityksen johdolla on varaa käyttää vapautunutta pääomaa muihin tarpeisiin. (Alhola & Lauslahti 2003, 133; Niskanen & Niskanen 2003, 117; Balance Consulting 2013.)

FirstView:n käyttöpääomaprocentti on pysynyt samalla tasolla viime vuosien aikana, vaikka toiminta on kasvanut nopeasti. Käyttöpääoman osuus liikevaih-

dosta on ollut noin 20 prosenttia viimeisenä neljänä vuonna. Tavoiteltavaa on pitää käyttöpääomaprosentti mahdollisimman alhaisena kuitenkin vaarantamatta toiminnan jatkuvuutta. Lukua voidaan vertailla yritysten kesken vain saman toimialan sisällä.

Rahan kierron nopeuttaminen auttaa pienentämään tarvittavan käyttöpääoman määrää. Rahan kiertoa saadaan lyhennettyä suosimalla asiakkaiden lyhyitä maksuaikoja, tehostamalla saatavien perintää sekä neuvottelemalla omille laskeille pidempiä maksuaikoja. Informaation kulun nopeutuminen yrityksen sisällä parantaa tätä aspektia, joka on kasvavassa määrin pienikokoisten yritysten ongelma myös Suomessa. (Maksuviiveet saatava kuriin 2013.) Asiakkaiden maksuajat pyritään pitämään lyhyinä, ja perintää tehostetaan. Merkintöjä asiakkaiden maksumuistutushistoriasta tullaan kirjaamaan uuteen ohjelmistoon. (Päivi Mattila, markkinointijohtajan haastattelu 13.9.2013.)

Tavoitteista keskusteltiin työntekijöiden kesken kevään 2013 aikana, jolloin sovittiin yhteisestä visiosta, johon kaikki ovat valmiita sitoutumaan. Opinnäytetyöprojektin tavoitteeksi asetettiin muiden asioiden lisäksi aikaraja. Vuoden 2013 loppuun mennessä projektin tulee olla päätöksessään kansainvälistymiseen ja kasvuun liittyvien muiden projektien vuoksi. Vuodenvaihteen jälkeen suuri osa ajallisesta ja rahallisesta panostuksesta halutaan kohdistaa Suomen ulkopuolisille markkinoille, joten yrityksen sisäiset kehitysprojektit päätetään ennen sitä. (Päivi Mattila, markkinointijohtajan haastattelu 13.9.2013.)

4.3 Kehittämistoimet

Kun visio tulevaisuudesta on luotu, on tärkeää saada se välitetyksi henkilöstölle ja muuttaa se käytännön toimenpiteiksi suunnitelmiseen. Visio, ja sitä kautta toimenpiteet, muotoillaan innostaviksi niin johtoryhmälle kuin henkilöstölle. Koko henkilökunta otetaan mukaan tähän keskusteluun, jossa puretaan visio jokaisen työtehtäviin sovellettavaan muotoon. Tällöin koko henkilökunta tuntee tavoitteet ja toimenpiteet omikseen, vaikka ne alun perin olisivat tulleet jostain muualta. (Selin & Selin 2013, 74-76.)

Kehittämistoimenpiteet suunnitellaan huolellisesti. Koska asiakkuudenhallinta on luonteeltaan laaja-alainen, kehittämistoimet nähdään enemmän yksittäisten alueiden kehittämisenä ja harmonisointina kuin kokonaisuutta koskevana hankkeena. Hanketasolla asetetaan suuntaviivat, jotka konkretisoidaan tavoitteenasettelulla yksittäisiä projekteja varten. Johdolta vaaditaan riittävää tukea, jotta kokonaisuus pysyy hallinnassa. Johtoportaan jäsenet sitoutetaan myös tavoitteiden saavuttamiseksi. (Mäntyneva 2001, 111-116; Oksanen 2010, 49, 235.)

Varsinaiset kehittämistoimenpiteet vaihtelevat asetettujen tavoitteiden mukaan. Ne voivat kohdistua esimerkiksi seuraaviin yrityksen toiminta-alueisiin:

- asiakkuuksien ryhmittely
- asiakkuuksien arvon määrittely ja lisääminen
- asiakkuuksien kehittäminen
- asiakkuuksien säilyttäminen
- asiakkuudenhallintaa tukevien tietojärjestelmien kehittäminen
- asiakkuudenhallintaan liittyvän osaamisen jatkuva kehittäminen
- asiakkuuden yleisten toimintamallien kehittäminen. (Mäntyneva 2001, 111-116.)

FirstView:n kehittämistoimenpiteet kohdistuvat ensisijaisesti asiakkuudenhallintaohjelman helppokäyttöisyyteen ja toimivuuteen. Lisäksi nykyiset asiakkaat pyritään säilyttämään ja pitämään tyytyväisinä, jotta uusien asiakkaiden hankkiminen on mahdollista. Asiakkaiden lukumäärän kasvaessa päivitetään myös toimintatavat asiakastietojen ylläpitoa ja rekisterin käyttöä koskien. Helppokäyttöisyyteen liittyvää ohjelmiston mukauttamista toteutettiin kevään 2013 aikana. Ohjelmisto otettiin täysipainoisesti käyttöön kevään loppupuolella, toukokuussa 2013. (Päivi Mattila, markkinointijohtajan haastattelu 13.9.2013.)

Käyttöönotto

Ohjelmiston käyttöönotto sujui teknisen toteutuksen kannalta sujuvasti. Ohjelmiston toimittajan, Stratman Oy:n, palveluun kuului yhden tietolistan ajaminen ohjelmistoon. Yhteyshenkilömme Pekka Ketonen suositteli liidien listan siirtämistä yhteyshenkilö- ja asiakastietolistojen sijaan. Liidi-nimitystä käytetään ohjelmiston suomenkielisessä versiossa yhteyshenkilöstä, jonka kanssa on mahdollista myöhemmin kehittyä asiakkuussuhde. Syynä tämän listan suositteluun on, että tallennetusta liidistä voi kehittää suoraan sekä yhteyshenkilön että asiakasyrityksen ilman, että niitä tarvitsee tallentaa erillisinä vienteinä. (Päivi Mattila, markkinointijohtajan haastattelu 13.9.2013.) Ohjelmistotoimittaja säästi vaivanäköämme ja kertoi hyväksi havaituista toimintatavoista. Tämä ohjelmistotoimittajan ominaisuus arvostettiin aiemmin mainitussa tutkimuksessakin korkealle suurten yritysten johtajien keskuudessa. (Oksanen 2010, 48-51.)

Ohjelmistoon siirretyt tiedot olivat pysyneet muuttumattomina muutamaa tiettyihin tietokenttiin liittyvää sekaannusta lukuun ottamatta. Liideistä vietiin yhteyshenkilöiksi ja asiakkaiksi kaikki olemassa oleviin asiakassuhteisiin liittyvät yksilöt. Loput jätettiin liidien listalle, sillä joukossa oli sekä varsinaisia ohjelmiston ajatuksen mukaisia liidejä, mutta myös yhteystietoja, joiden ajantasaisuudesta ei oltu varmoja. (Päivi Mattila, markkinointijohtajan haastattelu 13.9.2013.)

Ohjelmiston käyttöön perehtyivät ensin markkinointijohtaja ja talousvastaava Stratman Oy:ltä saadun käyttökoulutuksen avulla keväällä 2013. He suorittivat yritykselle tärkeän ohjelmiston soveltuvuuden testauksen toimeksiantajayrityksen osalta (Oksanen 2010, 244). Talousvastaava muokkasi järjestelmää ja sen ominaisuuksia vastaamaan yrityksen tarpeita. Hän siirsi ja päivitti olemassa olevat asiakasrekisterit vanhasta järjestelmästä uuteen ja toi aiemmin kokonaan puuttunutta tietoa järjestelmään. Tämän jälkeen alkuperäisen käyttökoulutuksen saaneet työntekijät perehdyttivät yrityksen myyjät ohjelmiston käyttöön. Opin näytetyön yhteydessä tuotettu käyttöopas vie käyttökoulutusta hieman syvemmälle. Sen tavoite on myös herättää lisää kiinnostusta ohjelmiston käyttöä kohtaan. (Päivi Mattila, markkinointijohtajan haastattelu 13.9.2013.)

Käyttöopas laadittiin kootun teoriapohjan ja käyttöön otetusta ohjelmistosta kerätyn käyttökokemuksen perusteella. Oppaan sisällöstä keskusteltiin talousvastavaan, asiakaspalvelun, myynnin sekä markkinoinnin kanssa. Osapuolet keskustelivat yhteisistä pelisäännöistä ja muusta oppaan sisällöstä. Oppaassa kerrotaan asiakkuudenhallintaohjelmiston käytön yhteisistä toimintatavoista ja perehdytetään asiakastietojen tärkeyteen ja sen taustoihin.

Opas laadittiin vain toimeksiantajayrityksen tarpeita ja tavoitteita silmällä pitäen. Kaikkien käyttäjäosapuolten mielipiteet ja näkemykset pyrittiin ottamaan huomioon. Opas ei ole yleistettävissä kaikkien asiakkuudenhallintaohjelmistojen tai yritysten käyttöön, sillä se perustuu FirstView:n valitsemiin toimintaperiaatteisiin. Opas on suunnitelman mukaisesti toteutettu sähköisessä muodossa, joten sen päivittäminen ja jakaminen onnistuvat helposti ja kustannustehokkaasti.

Ohjelmiston uusille käyttäjille annetaan jatkossa perusteellinen käyttökoulutus sisäisenä koulutuksena, jotta ohjelmiston hyödyntäminen pysyy selkeänä ja tarkoituksenmukaisena. Ylläpitävälle koulutukselle etsitään myös aikaa. Varsinkin niiden ohjelmiston ominaisuuksien osalta, joita ei käytetä päivittäin, on tarpeen kerrata toimintatapoja kollegojen kanssa. Koulutukset hoidetaan talousvastavaan ja asiakaspalvelun yhteistyönä. (Päivi Mattila, markkinointijohtajan haastattelu 13.9.2013.)

Ohjelmiston käyttäjät tutustuvat ohjelmistosta jo löytyviin tietoihin. Uusien tietojen syöttäminen ja hallinnointi onnistuu tällöin parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi yrityksen johto tutustuu ohjelmiston monipuolisiin ominaisuuksiin. Muussa tapauksessa käytettävissä olevat ominaisuudet saattavat jäädä hyödyntämättä, elleivät työntekijät oma-aloitteisesti tarjoa esimerkiksi erilaisia raportteja, kaavioita ja muuta informaatiota johtoportaan käyttöön. Johdon esimerkin voima on ratkaisevan tärkeä, sillä jos johdon jäsenet eivät käytä uutta ohjelmistoa, eivät työntekijäkään näe siihen syytä. (Oksanen 2010, 268; 291-292.) Kaikkia osapuoolia lisäksi muistutetaan osallistumisesta tietojen ylläpitoon, jotta asiakastiedot eivät pääse vanhentumaan. Muutoin niistä tulee nopeasti käyttökelvottomia. (Oksanen 2010, 297.)

4.4 Seuranta ja arviointi

Seurannan ja arvioinnin tavoitteena on tarkistaa, onko yrityksessä toimittu asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi halutaan tietää, ovatko mahdolliset uudet toimintatavat juurtuneet osaksi päivittäistä toimintaa. Koska asiakkuudenhallinta on luonteeltaan jatkuva prosessi, mitään lopullista tulosta ei synny, mutta yksittäisten projektien tulokset tarkistetaan jälkikäteen. (Mäntyneva 2001, 111-116.)

Ohjelmiston vastaavana pääkäyttäjänä olen seurannut hyvin läheltä uuden ohjelmiston käyttöönottoa. Ennen uutta ohjelmistoa tarvittavien tietojen etsiminen oli erittäin vaivalloista ja turhauttavaa. Omiin työtehtäviini, laskutukseen ja johdon avustaviin tehtäviin, liittyvien tietojen etsiminen järjestelmästä ei ollut onnistua puutteellisen hakutoiminnon ja monimutkaisen sivukartan vuoksi. Myyjien työtä vuorostaan hidasti olemassa olevien käyttäjätasojen huono organisointi sekä tallennettujen asiakkuuksien epäloogiset nimet ja osoitetiedot. Asiakaspalvelu käytti erillistä tietokantaa huoltomerkintöjen tallentamiseen. Raportointityökaluista ei ollut yritetty edes ottaa selvää, joten kaikki analyysit tehtiin muiden järjestelmien kautta sekä käsin.

Nykyinen ohjelmisto on korjannut useita epäkohtia, joita vanhan ohjelmiston käytössä oli. Omalta osaltani suurin parannus on toimiva hakutoiminto, joka löytää pyydetyn sanan tai sanan osan kaikkialta ohjelmistoon tallennetuista tiedoista. Ohjelmiston sisältö on järjestelty loogisesti, ja käyttöä helpottaa myös mahdollisuus pitää ohjelmistosta selaimessa monta välilehteä auki samanaikaisesti. Lisäksi uudet raportointityökalut auttavat omissa tehtävissäni, sillä vanhasta järjestelmästä esimerkiksi listat myydyistä tuotteista tai tietyistä yhteystiedoista joutui keräämään käsin.

Asiakkuudet on uudistuksen jälkeen nimetty kyseessä olevan organisaation mukaan ilman lisäyksiä tai lyhenteitä. Osoite- ja muut asiakastiedot ovat haasteellisia pitää ajantasaisina, mutta yrityksessä pyritään panostamaan tähän entistä enemmän. Lisäksi asiakaspalvelun käytössä olevasta erillisestä tietojärjestelmästä pyritään luopumaan, jotta käytössä olevien ohjelmistojen määrä pie-

nenisi. Huoltotoimenpiteet ja muut merkinnät onkin siirretty kirjaamaan samaan asiakkuudenhallintaohjelmistoon, jolloin tietojen hajanaisuus on vähentynyt. Tavoitteena on integroida ohjelmistoon tulevaisuudessa vielä muitakin järjestelmiä.

Erityisesti markkinoinnin kannalta kiinnostava on ohjelmistossa saatavilla oleva kampanjat-moduuli. Se otetaan mahdollisesti myöhemmin käyttöön. Se mahdollistaa käynnissä olevien kampanjoiden ja myytyjen tuotteiden välisen yhdistämisen. Sen avulla voidaan seurata tiettyyn tuotteeseen kohdistuvan kampanjan toimivuutta uudella tavalla.

Tavoitteiden saavuttaminen

Toimeksiantajan tavoitteet projektille olivat tiivistettynä seuraavat:

- ajan säästyminen
- muiden resurssien säästyminen
- asiakastietojen parempi saatavuus
- selkeän toimintamallin löytäminen
- asiakkuudenhallinnan tehostaminen
- ohjelmiston käyttötapojen yhtenäistäminen
- optimaalinen uuden ohjelmiston hyödyntäminen
- projektin valmistumisen aikaraja.

Ajan ja muiden resurssien säästymisen tavoitteet ovat täyttyneet. Toimintaa voi aina tehostaa paremmaksi, mutta iso harppaus päästiin eteenpäin tämän projektin avulla. Uusien toimintatapojen arkipäiväistyminen vie vielä aikaa, mutta sitä kohti yrityksessä ollaan menossa. Asiakastiedot ovat nyt paremmin työntekijöiden saatavilla, ja jatkoprojektit parantavat tätä osa-aluetta entisestään. Toimitusketju ja siihen liittyvät toimintatavat ohjelmiston ja työntekijöiden vastuiden kannalta ovat selkeytyneet matkan varrella.

Asiakkuudenhallinta on tehostunut kokonaisuudessaan uuden ohjelmiston käyttöönoton jälkeen. Tämä on lisäksi mahdollistanut esimerkiksi huolellisemman tiedonkeruun entiseen verrattuna. Käyttöoppaan myötä ohjelmiston käyttäjät

saavat yhtenäistettyä tiedon käsittely- sekä tallennustapojaan, jolloin olemassa oleva tieto löytyy paremmin ja nopeammin. Kun tavoitellaan laadukasta lopputulosta, on ensisijaisesti kyse yhtenäisestä ja systemaattisesta tavasta toimia (Ala-Mutka & Talvela 2004, 31). Käyttöopas jaetaan jokaiselle ohjelmiston käyttäjälle vuoden 2013 lopulla. Heidän odotetaan tulevaisuudessa lukevan siitä ohjeita heitä askarruttavista asioista tai kysyvän neuvoa talousvastaavalta tai asiakaspalvelun henkilöiltä.

Ohjelmiston optimaaliseen hyödyntämiseen voi todellisuudessa ottaa kantaa vasta pitkäaikaisen käyttökokemuksen ja lisämoduulien käyttöönoton jälkeen. Tämän hetkiselä toimintaperiaatteellaan ohjelmisto täyttää paikkansa hyvin, mutta aina etsitään parannettavaa ja tehostettavaa, jotta toiminta jatkaa kehittymistään. Johdolta on tullut hyvin tukea projektin edistämiseen ja työntekijöiden sitouttamiseen, ja näin tulee olemaan myös jatkossa.

Projektille annettiin aikaa vuoden 2013 loppuun asti, ja sen rajoissa on pysytty. Toimintatapojen varsinainen omaksuminen vaatii jokaiselta yksilöllisen määrän aikaa ja hyvin monia toistoja, eikä tätä tulla saavuttamaan muutamassa kuu- kaudessa, vaan pidemmän ajan kuluessa. Uuden ohjelmiston käyttöönotto jat- kuu vielä tarvittavan aikaa työntekijöiden jatkokoulutusten ja käytön rutinoitumi- sen muodossa. Varsinainen käyttöönottoprojekti saadaan kuitenkin loppuun aikarajan puitteissa.

Projektin päättäminen

Käyttöönottoprojektin päättyessä projektista vastuussa oleva työryhmä purkau- tuu, ja osa ryhmän rooleista lakkaa olemasta. Tietyt roolit pysyvät kuitenkin ak- tiivisina vielä käyttöönoton jälkeenkin, koska on tärkeää huolehtia ohjelmiston tukirakenteiden luomisesta. Usein aktiivisimmiksi ohjelmiston ylläpitäjiksi jäävät sen pääkäyttäjät, joiden vastuulle annetaan ohjelmiston käytön jatkokehitys. Käyttöönoton jälkeen kokoonnutaan muutaman kerran vuosittain keskustele- maan järjestelmään liittyvistä palautteista ja muutosehdotuksista. Heidän velvol- lisuuksikseen jäävät usein lisäksi tietosisällön siivoaminen, pelisääntöjen päivit-

täminen, käyttöohjeiden täydentäminen sekä paikallinen käyttäjätuki. (Oksanen 2010, 295-296.)

Aktiivisimmaksi ohjelmiston käyttäjäksi FirstView:ssä jää talousvastaava. Mainitut vastuut tietojen siivoamisesta, ohjeiden päivittämisestä ja täydentämisestä sekä käyttäjätuesta ovat kuuluneet projektin käynnistämisestä lähtien talousvastaavan työtehtäviin, joten näin tulee olemaan myös jatkossa. Käyttäjät pohtivat ohjelmiston kehittämistä itsenäisesti ja ehdotuksista keskustellaan yhdessä myös tulevien kuukausien ja vuosien aikana. Palautetta ohjelmistosta sekä sen käyttökokemuksia on pienikokoisessa yrityksessä helppo jakaa, ja keskustelevalta ilmapiiriltä rohkaisee jokaista ilmaisemaan mielipiteensä. (Päivi Mattila, markkinointijohtajan haastattelu 13.9.2013.)

Kaikilla työntekijöillä FirstView:ssä on asiakkuudenhallinnan lisäksi runsaasti muita työtehtäviä. Projektin eteneminen oli aikataulujen ja työtehtävien yhteensovittamisen vuoksi hitaampaa kuin sellaisessa tilanteessa, jossa erillinen työryhmä keskittyy tietyn projektin toteuttamiseen. Pienellä yrityksellä ei usein ole resursseja varata työntekijän koko työaikaan yhtä toiminnan osa-aluetta varten, joten työntekijät etsivät yhteistä aikaa projektin edistämiseksi. Haasteita muodostivat myös omien asiakkuudenhallintatarpeiden kartoittaminen sekä olemassa olevan toimitusketjun hahmottaminen. (Päivi Mattila, markkinointijohtajan haastattelu 13.9.2013.)

Kaikki käyttäjät eivät vielä ole täysin rutinoituneita ohjelmiston käyttöön ja lisääntyneeseen tietojen dokumentointiin. Henkilöstöä koulutetaan ohjelmiston käyttämiseen yrityksen sisällä myös jatkossa. Työntekijät alkavat ymmärtää tiedon dokumentoinnin tärkeyden sekä hahmottaa oma roolinsa onnistuneen asiakkuudenhallinnan tavoittelussa.

FirstView:ssä projektin tulokset tarkistetaan, kun projekti on saatu päätökseen vuoden 2013 loppuun mennessä. Opinnäytetyöraportti palautetaan ennen projektin loppuun saattamista, joten pitkäaikainen seuranta ja projektin tulosten lopullinen arviointi jäävät opinnäytetyön raportin ulkopuolelle. Seuranta ja onnis-

tumisen arviointi toteutetaan yrityksen omasta toimesta alkuvuonna 2014. (Päivi Mattila, markkinointijohtajan haastattelu 13.9.2013.)

4.5 Menestyvät yritykset

Selin & Selin (2013, 113-114) kertovat menestyviä yrityksiä koskevista jatkuvista tutkimuksista. Menestyvien yritysten taustalta löytyy toistuvasti seuraavat kuusi tekijää, ja ne ovat aina saumattomasti osa yrityksen toimintaa.

1. Oikeat prosessit

Menestyvät yritykset ovat onnistuneet optimoimaan toimintatapansa. Lisäarvoa tuottamattomat toiminnot on karsittu. Toiminta on eri tilanteiden mukaan sopivan joustavaa. (Selin & Selin 2013, 113-114.)

Menestystä kohti pyrkivä FirstView voi oppia paljon näistä kuudesta tekijästä. Tämän opinnäytetyön tavoitteet ovat osa oikeiden prosessien sekä toimintarakenteen saavuttamista. Lisäarvoajattelua on tulevaisuudessakin korostettava, jotta arvoa tuottamattomia prosesseja olisi mahdollisimman vähän. (Päivi Mattila, markkinointijohtajan haastattelu 13.9.2013.)

2. Oikea toimintarakenne

Yrityksen organisaatio, toiminnot ja työpisteet ovat hyvin suunniteltuja ja toteutettuja. Vastuunjako on selkeää ja yhteistyömuodot ovat hyvin toteutettuja. Sisäiset pelisäännöt ovat selkeästi määriteltyjä. (Selin & Selin 2013, 113-114.)

Organisaation rakenne FirstView:ssä on tällä hetkellä toimiva. Toiminnan laajentumisen myötä vastuualueita vielä tarkennetaan ja mahdollista lisätyövoimaa harkitaan työmäärien kasvaessa. Kaikilla on selvästi omat erikoisalueensa, mutta osa työtehtävistä putoaa vielä vastuualueiden väleihin. Tätä pyritään vielä kehittämään eteenpäin. FirstView on toteuttanut muutaman hyvin onnistuneen yhteistyökumppani- ja jälleenmyyjäsuhteen. Sisäiset pelisäännöt ovat henkilöstön keskuudessa selvillä, ja tunnelma työpaikalla on innostunut ja kannustava. (Päivi Mattila, markkinointijohtajan haastattelu 13.9.2013.)

3. Oikeat ihmiset

Yritykset ovat tarkoin määritelleet, minkälaisia ihmisiä yritykseen palkataan ja miten heitä koulutetaan. Henkilövalinnoissa on kiinnitetty erityisesti huomiota sellaiseen osaamiseen, joka on strategisesti merkittävää ja jota on koulututtamalla vaikeinta saada yrityksen käyttöön. Henkilöstöllä on mahdollisuus koulutautua toiveidensa mukaan, ja yrityksessä jaetaan osaamista avoimesti työntekijöiden kesken. (Selin & Selin 2013, 113-114.)

FirstView ei ole määritellyt erityisesti ihmistyyppejä, joita uusien työntekijöiden rekrytoinnissa etsitään. Uusimmat työntekijät on valittu erityisesti tiettyä työtehtävää varten, ei niinkään strategisesti merkittävän osaamisensa vuoksi. Itsensä kouluttaminen on yrityksessä resurssien puitteissa mahdollista, ja kollegoilta kysymiselle on vain matala kynnyks. (Päivi Mattila, markkinointijohtajan haastattelu 13.9.2013.)

4. Oikea tieto

Tiedonkulku on selkeää, ja kaikki ovat siihen sitoutuneet. Tiedon jakamista ja hankintaa varten on kehitetty toimivat järjestelmät, ja kaikilla on koko ajan viimeisintä tietoa käytössään. (Selin & Selin 2013, 113-114.)

Tiedonkulun helpottaminen FirstView:ssä on tämän opinnäytetyön tärkeimpiä tavoitteita. Työntekijät eivät vielä ole täysin sitoutuneita kaiken tiedon arkistointiin, vaan tarpeellisia asioita on edelleen työntekijöiden muistissa, omissa tiedostoissa sekä muistikirjoissa. Toimiva asiakkuudenhallintajärjestelmä on hyvä alku tiedon jakamisen parantamiseksi, ja se mahdollistaa kaikille työntekijöille myös tiedon ajantasaisuuden. (Päivi Mattila, markkinointijohtajan haastattelu 13.9.2013.)

5. Oikeat päätökset

Päätöksenteko menestyvissä yrityksissä perustuu ensisijaisesti kykyyn tehdä päätöksiä, mutta myös riittäviin tausta- ja vaihtoehtotietoihin sekä selkeään ja monipuoliseen asiantuntemukseen (Selin & Selin 2013, 113-114). Taloushallinnon tuki operatiiviselle johtamiselle on suurimmillaan silloin, kun johdon aikaa

vapautuu jokapäiväisen toiminnan ohjaamisesta tulevaisuuden suunnitteluun. Talouden raportoinnin hyödyntäminen ei ole johdon kokoontumisissa pelkkää lukujen läpikäymistä, vaan se sisältää analyyttisyyttä, johtopäätöksiä ja päätösehdotuksia raportteihin perustuen. (Alhola & Lauslahti 2006, 192; Partanen 2007, 27-28; Järvinen ym. 2013, 35, 301.)

Päätöksenteko tapahtuu FirstView:ssä pääosin hallituksen kokouksissa. Taus- ja vaihtoehtotietoja pyritään tarjoamaan mahdollisimman paljon päätöksenteon tueksi. Raportteja tuotetaan kuukausitasolla esimerkiksi tuotteiden ja tuoteryhmien myyntiluvuista, osto- ja myyntireskontrasta sekä kassatilanteesta. Päätökset tehdään asiantuntevasti, ja asiantuntija- ja konsultointipalveluja hyödynnetään tarvittaessa.

6. Oikea palaute

Palautteen antaminen on selkeää ja johdonmukaista. Mittareina toimivat kriittisimmät menestystekijät, jolloin työntekijät auttavat myös toisiaan onnistumaan omissa tehtävissään. Oikealla palautteella varmistetaan työviihtyvyys ja henkilöstön jaksaminen vaativammissakin tilanteissa. (Selin & Selin 2013, 113-114.)

FirstView:ssä palaute työntekijöille on kannustavaa ja keskustelevaa. Johto ei ole ottanut käyttöön erityisiä mittareita, mutta projektien edetessä ja erityisesti onnistumisten jälkeen palautetta saa niin johdolta kuin kollegoilta. Yrityksen henkilöstöä on melko vähän, joten kaikkien läsnäolo palaverissa ja muissa yhteisissä keskusteluissa on toistaiseksi helppo toteuttaa. (Päivi Mattila, markkinointijohtajan haastattelu 13.9.2013.)

5 YHTEENVETO

Olin mukana uuden asiakkuudenhallintaohjelmiston käyttöönottoprojektissa yrityksessä FirstView Digital Signage. Yritys otti käyttöönsä VTiger-asiakkuudenhallintaohjelmiston vuoden 2013 aikana. Projektin tavoitteena oli parantaa asiakkuudenhallinnan tehokkuutta, yhtenäistää toimintatapoja sekä saada uusi ohjelmisto mahdollisimman optimaalisesti yrityksen käyttöön. Projektin aikana perehdyin käytettävään CRM-ohjelmistoon, palvelukulttuuriin sekä siihen liittyvän tiedon hallintaan.

Stratman Oy:n toimittama VTiger-ohjelmisto on monipuolinen ja helposti käyttäjien muokattavissa. Ohjelmisto vastaa hyvin asetettuja kriteereitä. Ohjelmiston moduuleista löytyvät riittävät ominaisuudet sekä monipuoliset ja toimivat hakutoiminnot. Lisäksi ohjelmiston muokattavuus mahdollisia tulevia tarpeita varten on hyvä. Ohjelmistosta ei heti otettu kaikkia mahdollisia moduuleita käyttöön. Käytön laajentamista arvioidaan tulevan vuoden aikana, kun perusmoduulit on saatettu perusteellisesti osaksi toimintaa.

Toimivasta asiakkuudenhallinnasta on yritykselle runsaasti hyötyä. Asiakastietojen saatavuus sekä ajantasaisuus auttavat yrityksen päivittäisessä toiminnassa. Hakutoimintojen käyttäminen nopeutuu, kun tiedot on tallennettu ohjelmistoon yhteisen ajatuksen mukaisesti, jolloin säästyy aikaa ja rahaa. Tarjouskannan ja varaston koon seuranta reaaliaikaisesti auttaa yrityksen johtoa päätöksenteossa.

Uuden ohjelmiston käyttöönottoprojekti on kestänyt yrityksessä melko kauan. Kaikilla työntekijöillä on asiakkuudenhallinnan lisäksi runsaasti muita työtehtäviä, joten projektin eteneminen on melko hidasta aikataulujen ja työtehtävien yhteensovittamisen vuoksi. Haasteita muodostivat omien asiakkuudenhallinnan tarpeiden havaitseminen sekä toimitusketjun monivaiheisuus. Projektista opin sen, että suurien asioiden toteuttaminen vie runsaasti aikaa ja työpanosta riippumatta siitä, kuinka pieni yritys on kyseessä. Tässä tapauksessa lopputulos näyttää kuitenkin olevan kaiken vaivannäön ja panostuksen arvoinen. Lopulli-

nen arviointi tapahtuu vasta opinnäytteeseen liittyvän raportin palauttamisen jälkeen.

Ohjelmiston käyttöönotto sujui teknisen toteutuksen kannalta sujuvasti. Ohjelmiston toimittajan palveluun kuului yhden tietolistan ajaminen ohjelmistoon, ja yhteyshenkilömme suositteli liidien siirtämistä yhteyshenkilöiden ja asiakastietojen sijaan. Ohjelmistoon siirretyt tiedot olivat pysyneet muuttumattomina muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta.

Ohjelmiston käyttöä harjoittelivat ensin markkinointijohtaja ja talousvastaava Stratman Oy:ltä saadussa käyttökoulutuksessa. Tämän jälkeen he perehdyttivät yrityksen myyjät ohjelmiston käyttöön. Opinnäytetyön tuloksena tuotetun käyttöoppaan on tarkoitus herättää vielä lisää kiinnostusta ohjelmiston käytön harmonisointia ja sujuvuutta kohtaan. Ohjelmiston uusille käyttäjille annetaan jatkossa perusteellinen käyttökoulutus yrityksen sisäisenä koulutuksena, jotta ohjelmiston hyödyntäminen pysyy selkeänä ja tarkoituksenmukaisena. Lisäksi ylläpitävää koulutusta annetaan niiden ohjelmiston ominaisuuksien osalta, joita ei käytetä yrityksessä päivittäin.

Ohjelmiston käyttäjät tutustuvat ohjelmistosta jo löytyviin tietoihin, jotta uusien tietojen syöttäminen ja hallitseminen onnistuu hyvin. Lisäksi johto tutustuu ohjelmiston ominaisuuksiin, jotta se osaa hyödyntää saatavilla olevaa informaatiota mahdollisimman tehokkaasti. Kaikki osapuolet osallistuvat tietojen ylläpitoon, jotta asiakastiedot eivät pääse vanhentumaan, jolloin niistä tulee nopeasti käytökelvottomia.

Uuden asiakkuudenhallintaohjelmiston vastaavana pääkäyttäjänä olen seurannut hyvin läheltä uuden ohjelmiston käyttöönottoa. Projekti on edennyt melko hitaasti, mutta on tuottanut toivotunlaisia tuloksia. Projekti on myös pysynyt tavoitellussa aikataulussa. Kaikki käyttäjät eivät vielä ole täysin rutinoituneita toimintatapoihin, ja heitä koulutetaan ohjelmiston käyttämiseen yrityksen sisällä myös jatkossa.

Odotukset ohjelmistoa kohtaan ovat positiiviset. Tulevaisuudessa samaan ohjelmistoon pyritään integroimaan myös muita yrityksen käyttämiä ohjelmistoja

toiminnan virtaviivaistamiseksi. VTiger-ohjelmisto näyttäisi alustavien tietojen perusteella mukautuvan myös asiakastuen ja huollon työvälineeksi, mutta tämä tullaan näkemään vasta tämänhetkisen projektin päätyttyä.

Projektin lopputuloksena saatiin toimeksiantajan vaatimuksia vastaava ohjelmisto otettua tehokkaasti käyttöön. Ohjelmistolla on valmiuksia laajentua ja kehittyä myös mahdollisia uusia tarpeita vastaavaksi. Sisäinen markkinointi ja tiedonkulku ovat avainasemassa asiakastietojen ylläpitämisen kannalta. Haasteen aiheuttaa työaikataulujen kiireisyys. Työntekijöillä ei aina ole aikaa panostaa asiakashallintaan, jonka moni vielä kokee toissijaiseksi työtehtäväksi. Tämän ilmiöön toivotaan muuttuvan ajan myötä palveluhenkiseksi. Kokonaisuutena projekti oli alkuperäisten tavoitteiden valossa onnistunut.

LÄHTEET

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia – Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2003. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1.-4. painos. Vantaa: Dark Oy.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2006. Taloutta johtamista varten esimiehille ja asiantuntijoille. 2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Balance Consulting 2013. Käyttöpääoma ja käyttöpääomaprocentti. Viitattu 13.11.2013. <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/kayttopaaoma>.

FirstView Digital Signage 2012. FirstView Digital Signage on oman alansa edelläkävijä. Viitattu 10.4.2013. <http://www.firstview.fi/fi/yritys>.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Suom. Tillman, M. Juva: WSOYpro Oy.

Järvenpää, M.; Lämsiluoto, A.; Partanen, P. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Järvenpää, M.; Partanen, V. & Tuomela, T. 2001. Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita Oyj.

Kaskela, L. 2005a. Asiakkuuden hallinta ja sen merkitys. Viitattu 9.10.2013. <http://www.tieke.fi/display/ashal/Asiakkuudenhallinta+ja+sen+merkitys>.

Kaskela, L. 2005b. CRM-sovellusratkaisun rakenne. Viitattu 9.10.2013 <http://www.tieke.fi/display/ashal/CRM-sovellusratkaisun+rakenne>.

Kettunen, S. 2002. Tietojärjestelmän ostaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Maksuviiveet saatava kuriin 2013. Kauppalehti. 16.10.2013.

Koski, T. 2012. Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Meriläinen, S. & Tienari, J. 2010. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. 1.-3. painos. Porvoo: WSOYpro Oy.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. 1. painos. Vantaa: TummaVuoren Kirjapaino Oy.

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2003. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska – Asiakkuudet haltuun. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sahlsten, P. 2012. Asiakkuudenhallinta eli CRM – Mistä oikein on kysymys? Viitattu 13.11.2013. www.myynti20.fi/asiakkuudenhallinta-crm-mista-on-kysymys/

Selin, E. & Selin, Jarmo. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta – Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. 2. uudistettu painos. Espoo: Hansaprint Oy.

Sipilä, L. 2013. Take shit and turn it to gold, sanoo Facebookin Johnas Liljegren. Taloussanommat 28.10.2013. Viitattu 4.11.2013. http://www.taloussanommat.fi/kumppaniblogit/2013/10/28/take-shit-and-turn-it-to-gold-sanoo-facebookin-johnas-liljegren/201314879/322?ref=ts_promo.

Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. Juva: WSOY.

Storbacka, K.; Blomqvist, R.; Dahl, J. & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Suom. Tillman, M. Juva: WSOY.

Storbacka, K.; Korkman, O.; Mattinen, H. & Westerlund, M. 2001. RED –Tee asiakkuudesta kokemus. Porvoo: WSOY.

Ståhle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge Management – Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo: WSOY.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tieke 2013. Asiakkuuden hallinta. Viitattu 9.10.2013. <http://www.tieke.fi/display/ashal/Asiakkuuden+hallinta>.

VTiger CRM 2013. Viitattu 9.4.2013. <http://www.vtigercrm.fi/>.

Yleinen suomalainen asiasanasto. 2013a. Viitattu 22.10.2013. <http://onki.fi/fi/browser/overview/ysa#/www.ysa.fi/onto/ysa/Y128394>.

Yleinen suomalainen asiasanasto. 2013b. Viitattu 12.11.2013. http://onki.fi/fi/browser/search?q=resursointi&q_langs=fi&os=.

Päivi Mattilan haastattelu

Päivi Mattila on toimeksiantajayrityksen markkinointijohtaja. Haastattelu toteutettiin suuntaa-antavien kysymysten avulla keskustelevalle tyylillä. Haastattelu toteutettiin 13.9.2013.

Kysymykset:

1. Mikä yritys on FirstView Digital Signage, ja mikä on sen tuote?
2. Millainen työyhteisö yrityksessä on?
3. Miten yrityksessä tehdään päätöksiä ja annetaan palautetta?
4. Miksi yritys päätyi antamaan asiakkuudenhallinnan kehittämisestä toimeksiannon opinnäytetyölle?
5. Millainen on työntekijöiden suhde asiakkuudenhallintaan?
6. Miksi aiemmin käytössä ollut asiakkuudenhallintajärjestelmää lähdettiin vaihtamaan?
7. Mitkä olivat kriteerit uuden asiakkuudenhallintaohjelmiston valinnalle?
8. Milloin projekti käynnistettiin ja mistä toimenpiteistä aloitettiin?
9. Mitä tavoitteita projektille asetettiin?
10. Mikä on yrityksen tulevaisuuden visio?
11. Onko yrityksessä sitouduttu tavoitteiden saavuttamiseen?
12. Miten projekti on vuoden kuluessa edennyt?
13. Mitä haasteita matkan varrella havaittiin?
14. Mitä projektin toimenpiteitä on vielä tekemättä?
15. Miten ohjelmistoa käytetään tällä hetkellä?
16. Miksi ohjelmistosta ei otettu kaikkia ominaisuuksia heti käyttöön?
17. Vastaako ohjelmisto asetettuja tavoitteita?
18. Ovatko tiedot hyvin saatavilla?
19. Kenellä on käyttöoikeudet ohjelmistoon?
20. Kuka on vastuussa ohjelmiston ylläpidosta ja käyttökoulutuksesta?
21. Onko ohjelmiston käyttöä tulevaisuudessa mahdollista laajentaa?
22. Miten yrityksen toimintaa tullaan tehostamaan?

Pekka Ketosen haastattelu

Pekka Ketonen on FirstView:n yhteyshenkilö ohjelmiston tarjoajayrityksessä Stratman Oy:ssä. Haastattelu toteutettiin sähköpostissa lähetettyjen kysymysten avulla. Vastaukset kysymyksiin saatiin 12.9.2013.

Kysymykset:

1. Millainen on VTiger-asiakkuudenhallintaohjelmiston rakenne ja mitä ominaisuuksia ohjelmistolla on?
2. Minkälaista raportointia käyttäjä pystyy saamaan ohjelmiston avulla (esim. myyntiluvut asiakaskohtaisesti jne.)?
3. Onko ohjelmistossa erityisominaisuuksia, jotka tekevät VTiger-asiakkuudenhallinnasta paremman kuin kilpailijansa?
4. Tarjoaako yrityksenne paljon muitakin tuotteita, ja onko meidän valitsemamme ohjelmisto ollut suosittu?